MICHAEL E. GERBER
Nhà tư vấn xây dựng doanh nghiệp nhỏ #1 thế giới

the E Myth

ĐỂ TRỞ THÀNH

NHÀ QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Tại sao các nhà quản lý làm việc kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục?

"The E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp"

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Chìa khóa để trở thành nhà quản lý giỏi

Trở thành nhà quản lý là mục đích thăng tiến của rất nhiều người và cũng được coi là một mốc quan trọng trên con đường sự nghiệp. Nhưng quản lý là một công việc đặc biệt khó, và trở thành người quản lý giỏi lại càng khó.

Trong một doanh nghiệp, có ba vai trò quan trọng mà chủ doanh nghiệp phải đảm nhiệm: Chủ doanh nghiệp, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn. Trong ba vai trò này, Nhà quản lý có đặc thù là trung gian giữa Chủ doanh nghiệp và Nhà chuyên môn, điều này khiến Nhà quản lý dễ rơi vào nhiều cái "bẫy" hơn cả.

Những cái "bẫy" Nhà quản lý hay mắc phải là: đồng nhất tầm nhìn, mục tiêu của Chủ doanh nghiệp với tầm nhìn, mục tiêu của chính mình hoặc coi nhiệm vụ của mình là thực thi tầm nhìn, mục tiêu của Chủ doanh nghiệp; sa lầy vào công việc chuyên môn; đặt nhầm trọng tâm quản lý vào con người thay vì các hệ thống, quy trình; nhận thức không đúng về các chiến lược mà Nhà quản lý cần xây dựng… Vậy, làm thế nào để khắc phục những ngộ nhận về quản lý đó và trở thành Nhà quản lý xuất sắc?

Gerber đã quan sát được và đưa vào cuốn sách E-Myth: Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả, đó là: Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ đều khởi đầu với một vài "chuyên gia" – những người có khả năng đặc biệt và yêu thích một lĩnh vực nào đó, chẳng hạn như người lập trình máy tính, thợ máy, nhạc sỹ hay luật sư.

Khi lên kế hoạch phát triển sự nghiệp của mình, những người này thường "lái" doanh nghiệp theo hướng ưu tiên tối đa cho công việc chuyên môn, mặc kệ những khía cạnh khác của kinh doanh. Thiếu mất những mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, họ nhanh chóng nhận ra mình bị quá sức, thiếu nhân sự, và thậm chí là sụp đổ. Nhưng đó chưa phải là điều tồi tệ nhất: Sau thất bại,

những người này lại trở nên ghét bỏ chính công việc mà mình từng tâm huyết và yêu quý.

Giải pháp mà Gerber đề xuất trong cuốn sách đáng để tất cả những người chủ doanh nghiệp – đặc biệt là những chuyên gia (như trên đã nói tới) tham khảo, từ đó áp dụng để cân bằng hoạt động kinh doanh của mình.

Theo Gerber, một người chủ doanh nghiệp như thế phải đảm nhiệm tốt nhiều vai trò cùng một lúc: không chỉ là một thợ lành nghề, mà còn phải là một doanh nhân, một nhà quản lý đúng nghĩa. Thợ lành nghề giống như những chú ong thợ chăm chỉ, trực tiếp làm ra sản phẩm. Người quản lý phải đảm bảo cho quá trình hoạt động và tài chính của doanh nghiệp vận hành thật trơn tru, thống nhất.

Trong khi đó, một doanh nhân sẽ phải hoạch định mục tiêu và hướng cả doanh nghiệp đi theo con đường dẫn tới kết quả dự kiến ấy. Trong ba vai trò này, "doanh nhân" chính là phần mấu chốt – thiếu nó, một thợ lành nghề sớm muộn cũng sẽ tự dẫn mình đến khánh kiệt, phá sản.

Còn khi doanh nghiệp đã dần lớn mạnh, người chủ doanh nghiệp sẽ phải từng bước tách mình khỏi công việc thuần kỹ thuật hay thuần quản lý, ủy nhiệm những phần việc cần thiết cho những người khác.

Một điểm đáng chú ý khác của cuốn sách là ý tưởng "Kinh doanh không hoàn toàn là cuộc sống của bạn". Không ít người vẫn giữ một suy nghĩ như thế này: dành 16 tiếng/ngày cho công việc là một nỗ lực phi thường đáng khen ngợi. Nhưng thật điên rồ, bởi nó chỉ khiến bạn nhanh chóng kiệt sức mà thôi. Gerber đương nhiên không tán thành điều đó, điều quan trọng nhất là xây dựng doanh nghiệp thành một hệ thống khoa học.

Có quá nhiều doanh nghiệp hoạt động phụ thuộc gần như hoàn toàn vào người chủ, đến mức họ nghĩ rằng: nếu mình không có mặt ở đây, thì chắc chắn mọi công việc sẽ ngưng trệ. Và phương pháp để xây dựng một hệ thống hợp lý: đó là phải có những miêu tả, chỉ dẫn thật chi tiết, chính xác cho các khâu, các thành phần cấu thành doanh nghiệp.

Gerber sẽ làm bạn có đôi chút thất vọng, vì ông không hề viết cuốn sách theo hướng "cầm tay chỉ đường", ông chỉ đưa ra những quan sát, đánh giá và phương pháp chung. Có lẽ điều này là có chủ

ý, bởi mỗi doanh nghiệp đều có những đặc thù, có mục tiêu hoạt động và định hướng riêng, áp dụng nó như thế nào để tồn tại, sinh lời và phát triển – việc đó nằm ở mỗi người tiếp nhận cuốn sách mà thôi!

Với kinh nghiệm có được sau nhiều năm tư vấn về quản trị cho hàng chục ngàn doanh nghiệp nhỏ, làm việc với rất nhiều Nhà quản lý, Michael Gerber sẽ giúp chúng ta giải đáp câu hỏi trên trong Để trở thành Nhà quản lý hiệu quả. Ông dẫn dắt người đọc qua một hành trình đầy thú vị, bất ngờ để khám phá cách thức trở thành một Nhà quản lý xuất sắc. Trong hành trình này, một Nhà quản lý cần tìm lại tầm nhìn của chính mình, định nghĩa lại công việc quản lý, xác định Mục đích chính, Mục tiêu chiến lược và xây dựng các chiến lược về tổ chức, nhân sự, marketing... Đây là một hành trình đầy thử thách nhưng đích đến của nó xứng đáng với mọi nỗ lực, cố gắng. Những chỉ dẫn cuốn sách đem lại không chỉ cần thiết cho các Nhà quản lý mà còn cho bất cứ ai muốn thành đạt trong cuộc sống.

Không phải ngẫu nhiên mà "The E-Myth" trở thành một trong số những bộ sách hay nhất và bán chạy nhất trên thế giới về cách thức phát triển SMEs. Bản thân tôi nhận thấy bộ sách "The E-Myth" rất có giá trị và hữu ích cho các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn rút ngắn con đường đến thành công!

Năm 2008, Alpha Books đã mua bản quyền xuất bản loạt sách này và được đông đảo độc giả đón nhận. Tới năm 2011, đáp ứng nhu cầu của độc giả, chúng tôi tiến hành tái bản cuốn sách này với mong muốn tiếp tục đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, giúp cho những doanh nhân khởi nghiệp thêm công cụ và kiến thức để phát triển doanh nghiệp của mình.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Tháng 1 năm 2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Lời giới thiệu

Đã hơn 10 năm kể từ khi cuốn sách đầu tiên của tôi được xuất bản, Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả: Tại sao các doanh nghiệp nhỏ hoạt động kém hiệu quả và làm thế nào để khắc phục? (The E-Myth Revisited: Why most small businesses don't work and What to do about it?). Cuốn sách tổng kết nguyên nhân thất bại của các doanh nghiệp nhỏ là vì ngộ nhận rằng bất kỳ ai thành lập doanh nghiệp cũng đều là Doanh nhân. Thực tế, phần lớn các doanh nghiệp là do các Nhà chuyên môn – thợ làm bánh, thợ cơ khí, lập trình viên… – thành lập. Những người này đều cho rằng vì họ giỏi công việc chuyên môn của một doanh nghiệp nên có thể xây dựng được một doanh nghiệp hiệu quả. Thật không may, suy nghĩ này hoàn toàn sai lầm. Kết quả là phần lớn các doanh nghiệp của họ đều thất bại, hoặc nếu không thất bại ngay lập tức thì họ cũng bỏ phí tiềm năng thực sự của mình.

Sau hơn 20 năm làm việc với trên 15 nghìn doanh nghiệp thuộc mọi quy mô, những bài học tích lũy được đã giúp tôi ngày càng hiểu sâu sắc tại sao không chỉ những doanh nghiệp nhỏ gặp thất bại, mà hầu hết các doanh nghiệp dù ở quy mô nào, kinh doanh ngành gì, ở lĩnh vực công nghệ cao hay thấp, đang trên đà thành công hay tụt dốc, đều rơi vào tình trạng hoạt động kém hiệu quả. Tôi cũng nhận thấy là càng cố gắng thay đổi hoàn cảnh, các doanh nghiệp lại càng rối tung.

Tại sao điều đó xảy ra? Tại sao những con người đầy tài năng và nhiệt huyết lại phải nhận kết quả như vậy? Tôi cho rằng đó là do các doanh nghiệp thiếu công cụ, thiếu hiểu biết, và quan trọng nhất họ không nhận thức được yêu cầu cải tổ bản thân. Tất cả các tài liệu quản lý hay chương trình đào tạo không thể cung cấp cho họ những điều ấy. Hơn nữa, họ không thành công còn là do những bài học quản lý "mới" ngày nay lại được xây dựng dựa trên những kỳ vọng và khái niệm lỗi thời. Và họ đã nhầm.

Do đó, cần có một cuộc cách mạng trong khái niệm quản lý: quản lý là gì, những lợi ích mà quản lý mang lại, và cái gì không thuộc về quản lý. Hy vọng qua cuốn sách này, tôi có thể chia sẻ với mọi người những điều tôi và các cộng sự đã tích lũy được trong 20 năm qua, đồng thời cung cấp kiến thức cần thiết giúp bạn hiểu tại sao hầu hết các doanh nghiệp lại thất bại và làm thế nào để tránh được điều này. Những kiến thức đó có thể áp dụng cho mọi doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ.

Làm quen với khái niệm Nhà quản lý hiệu quả

Nhà quản lý hiệu quả là khái niệm mới, không giống với khái niệm Nhà quản lý vẫn đang được sử dụng.

Nhà quản lý hiệu quả có toàn quyền quyết định và hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định của mình: nghĩa là, họ tham gia trực tiếp và hướng dẫn nhân viên của mình vượt lên trên cả những giới hạn bản thân; Nhà quản lý thúc đẩy tất cả các nhân viên dưới quyền tham gia hoạt động của tổ chức, liên tục góp phần đổi mới, đưa tổ chức vươn tới tầm quốc tế, và hỗ trợ để tổ chức luôn "đứng đầu."

Nhà quản lý hiệu quả đạt được mọi mục tiêu trên bằng cách điều hành tổ chức của mình như thể đó là một thực thể riêng biệt, tách biệt nhưng vẫn phục vụ mục đích và chiến lược của cấp tổ chức cao hơn bằng cách xác định vai trò của tổ chức mình trong việc hoàn thành xuất sắc những mục tiêu chung bằng sức thuyết phục.

Bí quyết thành công của Nhà quản lý hiệu quả chính là sức thuyết phục. Thuyết phục mọi người rằng cuộc sống của họ có giá trị. Thuyết phục mọi người rằng những công việc họ chung sức thực hiện rất có ý nghĩa và quan trọng. Thuyết phục mọi người trong tổ chức đều hiểu, đồng thuận, và quyết tâm thực hiện mục tiêu đề ra. Sức thuyết phục còn thể hiện ở chỗ khi họ đưa ra quyết định thì đó được coi như một lời cam kết, rằng họ sẽ "rời non lấp bể" để thực hiện bằng được nó.

Nhà quản lý hiệu quả là người nhận thức rõ sự khác biệt sâu sắc giữa tạo lập một doanh nghiệp hiệu quả với việc chỉ có một mình Nhà quản lý làm việc hiệu quả.

Nhà quản lý hiệu quả là người nhận thức rõ sự cần thiết phải xây dựng một lối tư duy Doanh nhân, không chỉ để phát triển doanh nghiệp mà còn vì đời sống của của các nhân viên.

Nhà quản lý hiệu quả là người nhận thức rõ sự khác biệt sâu sắc mà hệ thống quản lý tốt có thể đem lại cho tổ chức, tương phản với những phương pháp đề cao cá nhân, dựa theo ý chí chủ quan mà các Nhà quản lý vẫn quen sử dụng.

Cuối cùng, Nhà quản lý hiệu quả là người không bao giờ áp dụng các biện pháp quản lý khoa trương để tạo ra những chuyển biến thực sự trong công việc. Trước tiên là vì lợi ích của chính bản thân họ. Sau đó là vì lợi ích của tổ chức mà họ là một phần không thể tách rời. Và cuối cùng, vì lợi ích của những nhân viên cùng làm việc với họ hàng ngày.

Thứ tự ưu tiên của các mối quan tâm trên của Nhà quản lý rất quan trọng, vì nó có ý nghĩa sống còn với những thách thức mà Nhà quản lý phải đối mặt khi họ mong muốn thay đổi thế giới xung quanh.

Đối với Nhà quản lý hiệu quả, mối quan tâm đó được đặt vào:

Thứ nhất là chính họ

Thứ hai là tổ chức mà họ là một phần trong đó

Thứ ba là các nhân viên

Cách xếp hạng mức độ tập trung này rất hợp lý. Theo đạo lý, con người phải nghĩ tới người khác trước khi nghĩ tới bản thân. Nhưng điều này không đúng trong quản lý. Làm sao Nhà quản lý có thể đem lại hiệu quả nếu bỏ qua lợi ích cá nhân? Câu hỏi mà mọi Nhà quản lý hiệu quả phải đặt ra và trả lời để bắt đầu quá trình tạo ra những chuyển biến thực sự không phải là: “Công ty mình cần gì?” hay: “Nhân viên của mình cần gì?” mà là: “Mình cần gì?” Phải trả lời câu hỏi này thật trung thực, cởi mở, và thẳng thắn.

Nếu không đặt ra và trả lời câu hỏi trên, không ai có thể quản lý thành công. Bởi những người không tự trả lời được câu hỏi này sẽ không thể quản lý tốt bản thân chứ chưa nói đến quản lý doanh nghiệp.

Triết lý của khái niệm Nhà quản lý hiệu quả là nếu doanh nghiệp Nhà quản lý làm việc không phục vụ cho cuộc sống của anh ta thì đó không phải là nơi đáng để anh ta cống hiến.

Một tố chất khác của Nhà quản lý hiệu quả là biết cách lựa chọn. Chọn nơi nào làm việc, nơi nào không. Chọn cái gì có giá trị, cái gì

không. Chọn đặt câu hỏi: “Thế nào là một con người chủ động?” và “Làm thế nào mình trở thành một người như vậy?”

Những lựa chọn, khả năng thuyết phục, sự cam kết tận tụy đó và làm thế nào để hiểu sâu sắc hơn không chỉ tầm quan trọng của chúng mà còn cả cách thức để thực hiện chúng là những gì cuốn sách này muốn truyền tải.

Bất kỳ tổ chức nào muốn hoạt động thực sự hiệu quả, muốn trở nên khác biệt đều có thể biến ước mơ ấy thành hiện thực bằng nỗ lực bản thân và làm theo những phương pháp tôi đưa ra.

Tóm lại, cuốn sách này cung cấp cách thức để không chỉ nâng cao hiệu quả làm việc mà còn tăng cả sức mạnh, niềm vui và tính nhân văn trong bất kỳ tổ chức nào có quyết tâm vượt lên trên những cái tầm thường, nhỏ bé đang tồn tại trong hầu hết các doanh nghiệp khác.

Chào mừng bạn đến với Để trở thành Nhà quản lý hiệu quả.

Giới thiệu

Mạo hiểm khiến người ta lo lắng, nhưng không mạo hiểm là tự đánh mất bản thân... Theo nghĩa sâu xa nhất, mạo hiểm là hiểu rõ mình.

— SØREN KIERKEGAARD—

Khi làm việc với các tổ chức, tôi đã nghiên cứu và tư vấn, tìm ra khúc mắc và trợ giúp các Nhà quản lý. Họ thường gặp trục trặc với môi trường làm việc hay công ty của họ. Nhưng có lẽ nguyên nhân khiến họ ưu phiền hơn lại là "điều gì đó" tuy không rõ ràng nhưng kéo dài âm ỉ. Cảm giác bị mắc kẹt và không được đánh giá đúng mức, họ không còn tìm thấy mục đích, ý nghĩa trong những việc mình làm, không thấy sự đền đáp hay quyền tự chủ trong tổ chức họ làm việc. Hiện tượng này có biểu hiện rất đa dạng – một số Nhà quản lý cảm thấy bực tức và trút giận lên nhân viên, cấp trên, gia đình và bạn bè; một số khác chịu đựng một mình, không bộc lộ cảm xúc, ngày càng xa cách mọi người; một số khác lại gắng vắt kiệt sức lực lẫn tinh thần vì cho rằng khiến mình bận rộn bằng cách "làm càng nhiều càng tốt" sẽ chữa khỏi căn bệnh của họ.

Điều nhiều Nhà quản lý không nhận ra, đó là để tạo ra những tác động thực sự làm thay đổi bên trong tổ chức, trước tiên họ phải thay đổi bên trong bản thân mình – và để thực hiện điều này, sắp xếp lại công việc như họ mong muốn, quan trọng là họ phải thay đổi cách nghĩ chứ không phải hoạt động bề ngoài.

Rất ít người còn hoài nghi về việc cách quản lý hiện nay ít khi có hiệu quả, nếu có thì cũng không cao. Hàng nghìn chuyên gia, từ các cố vấn quản lý tới nhà tư vấn của các công ty, đã nghiên cứu, phát biểu và tranh luận về vấn đề này.

Tôi cũng nằm trong số đó. Nhưng quan điểm của tôi về quản lý khá khác họ, do đã dành nhiều thời gian nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ, tôi nhận thấy mặc dù do đặc thù loại hình, các doanh nghiệp này có những khó khăn riêng nhưng cũng không khác biệt

nhiều lắm so với các doanh nghiệp vừa và lớn.

Dù doanh nghiệp ở quy mô nào, thì chính khả năng của Nhà quản lý trong việc nhìn nhận doanh nghiệp mình như một doanh nghiệp nhỏ, và mình là Chủ doanh nghiệp nhỏ đó, mới tạo nên sự chuyển biến hoàn toàn lối tư duy trong doanh nghiệp. Điều này đem lại lợi ích không chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho mọi cá nhân trong doanh nghiệp. Đó chính là những gì cuốn sách muốn mang đến cho các bạn.

Trong phần đầu cuốn sách, chúng ta sẽ được gặp một vị Hoàng đế – người được coi là ông tổ của ngành quản lý, vị CEO đầu tiên trong lịch sử thế giới – và khám phá nguồn gốc của sự cai trị độc đoán mà người ta đã quen thuộc trong cuộc sống hàng ngày. Chúng ta sẽ xem quản lý theo ý chí chủ quan (chứ không phải khách quan), hà khắc (chứ không phải tự do), và thụ động (chứ không chủ động) là như thế nào.

Chúng ta sẽ gặp gỡ Jack, một Nhà quản lý – nhân vật tưởng tượng tôi hư cấu nên từ những Nhà quản lý tôi quen trong nhiều năm qua. Với vai trò quản lý kinh doanh của E-Myth – tổ chức của tôi – Jack đại diện cho tính cách và số phận của những Nhà quản lý đã từng làm việc rồi ra đi từ đây, cũng như những người tiếp tục ở lại và cố gắng vươn lên.

Jack có người vợ đáng yêu tên là Annie và hai đứa con nhỏ. Jack cống hiến hết sức mình cho E-Myth, nơi anh có nhiệm vụ quản lý bảy nhân viên và phát triển hệ thống tư vấn viên cộng tác trên toàn thế giới.

Là người tận tụy và đáng tin cậy, trước khi làm việc ở E-Myth, Jack có một công việc nhiều áp lực, và đòi hỏi sự phản ứng nhanh khiến anh cảm thấy không bao giờ có đủ thời gian cũng như sự tự do để hoàn thành công việc.

Ở thời điểm Jack nhận ra công việc đang làm không phù hợp với mình, anh đã làm việc ở đó năm năm, đã cống hiến hết mình, thường làm việc tới tận khuya, chỉ về nhà khi các con đều đã ngủ say, và không biết tới ngày nghỉ cuối tuần, giống như mọi Nhà quản lý trong các công ty có cường độ làm việc cao.

Thêm vào đó, dù anh có cố gắng đến thế nào thì cấp trên cũng vẫn không hài lòng. Kết quả tất yếu là anh cảm thấy bị bóc lột, chán nản và làm việc không có mục đích.

Khi chúng tôi nói chuyện lần đầu tiên, Jack đã làm việc ở E-Myth

được gần hai năm, và bắt đầu cảm thấy chán nản. Ban đầu, anh cho rằng công việc của mình rất tuyệt vời, nhưng rồi nó dần trở nên quen thuộc, nhàm chán, cứng nhắc thậm chí còn gây bực tức, khó chịu. Trước đây anh rất hứng thú đi làm mỗi sáng, giờ anh tới chỗ làm muộn, hay quên các cuộc họp quan trọng và nhiệm vụ được giao, dành ít thời gian cho gia đình hơn nhưng công việc cũng không hiệu quả hơn. Anh không còn hứng thú với việc tìm cách nâng cao năng suất công việc và nhiệm vụ mở rộng mạng lưới chuyên gia tư vấn, giờ đây anh chỉ nghĩ làm cách nào để công việc đơn giản hơn; nghĩa là mất ít thời gian hơn mà vẫn kiếm được nhiều tiền hơn.

Suy nghĩ đó của Jack khiến các nhân viên dưới quyền anh ngày càng cảm thấy không được khích lệ. Lợi nhuận của bộ phận anh phụ trách ngày càng giảm sút trong khi anh không có tâm trí nào để khắc phục.

Trong khi giải quyết vướng mắc cho Jack, một Nhà quản lý trong chính công ty mình, tôi đã trở thành nguồn động viên của anh, và anh cũng trở thành người bạn đồng hành của tôi trong suốt hành trình được tôi ghi lại trong cuốn sách này. Bạn sẽ gặp nhiều đoạn hội thoại trực tiếp giữa tôi và Jack trong các chương – và trong những trường hợp cần thiết, tôi sẽ cung cấp thêm thông tin về Jack, đầu tiên là dưới góc độ cá nhân và sau đó là dưới góc độ Nhà quản lý.

Anh sẽ hiểu được tại sao trong quá trình chuyển đổi thành một Nhà quản lý hiệu quả, Jack cần nhìn lại cách quan niệm về quản lý của anh, từ khi anh còn là một cậu bé, cho tới khi làm việc tại E-Myth. Anh sẽ thấy những gì trước đây Jack cho là đúng về quản lý thì giờ đây hoàn toàn sai lầm.

Trong phần I, Jack và tôi sẽ tìm hiểu những nguyên tắc quản lý đã lỗi thời. Chúng tôi cũng sẽ đề cập tới động lực thúc đẩy Nhà quản lý và triết lý đằng sau nguyên tắc "định nghĩa lại" vai trò của Nhà quản lý. Trong phần II, chúng tôi sẽ thảo luận về vấn đề làm thế nào để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả, để tìm thấy niềm vui, ý nghĩa lớn lao hơn trong công việc, để tăng năng suất lao động và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Tôi tin rằng bạn sẽ thích thú với những gì Jack và tôi khám phá được.

Phần I

SỰ LỤI TÀN CỦA PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ MỸ

1.

NHỮNG NGỘ NHẬN VỀ QUẢN LÝ

Về mặt tri thức, con người khao khát đạt được tự do và khai sáng, nhưng về mặt tình cảm, họ lại vẫn muốn bị ràng buộc đôi chút... Họ cảm thấy thỏa mãn với nhận thức về tự do, đọc sách về nó, tưởng tượng về nó. Họ cảm thấy thỏa mãn bởi chỉ hai tiếng tự do thôi đã khiến người ta mê muội và tràn ngập cảm xúc.

— VIMALA THAKAR —

Set them on the fire

Mọi tổ chức, công việc kinh doanh, phát kiến hay cuộc sống đều khởi đầu từ ý niệm. Ý niệm dù hay, dở, hay chưa thành hiện thực thì vẫn là ý niệm.

Hãy lấy ngay cuộc đời anh làm ví dụ. Anh không được tạo ra từ phép thuật ngẫu nhiên. Nếu suy nghĩ kỹ, anh sẽ thấy cuộc sống của mình thể hiện những ý niệm của người khác và điều đó tạo ra anh. Dù tốt đẹp hay tồi tệ, ý niệm về anh (thậm chí cả những ý niệm anh không bao giờ biết tới) đều ảnh hưởng tới anh. Ví dụ như ý niệm thuyết tương đối, lực hấp dẫn, công bằng xã hội, thời gian, không gian, Chúa trời, công lý, quản lý,...

Nhưng anh từng nghĩ tới bao nhiêu ý niệm trong số đó? Có lẽ hồi nhỏ anh cũng từng thắc mắc. Tuy nhiên, càng lớn anh càng ít khi nghĩ đến chúng. Bởi khi lớn lên, anh cảm thấy hầu hết những câu hỏi đó đều không nhất thiết phải giải đáp. Chúng ta còn có nhiều việc cần giải quyết, và phải dành thời gian cho điều đó. Nhưng chính những câu hỏi cần giải đáp, những ý niệm đó đã tạo nên công việc chúng ta làm, tạo nên mỗi Nhà quản lý chúng ta.

Lịch sử đã cho ta bài học: ý niệm không bị phản bác có thể lại rất nguy hiểm. Tuy nhiên, mỗi ngày, hàng chục nghìn, thậm chí hàng trăm nghìn Nhà quản lý, giống như anh, làm việc trong các tổ chức do người khác sáng lập và cho rằng nhiệm vụ của mình là thực hiện theo ý niệm có sẵn, cho dù ý niệm đó có thực hiện được, thành công hay không.

Dù anh đang điều hành một công ty hay một phòng ban ở quy mô nào đi nữa, thì thực tế, theo kinh nghiệm của tôi, anh vẫn đang cố gắng điều hành nó một cách khờ dại. Như chúng ta biết, quản lý là sản phẩm đúc kết qua nhiều năm khờ dại dựa trên một ý niệm: quản lý nghĩa là cố gắng kiểm soát mọi thứ xung quanh.

Tôi tin rằng ý niệm quản lý của chúng tôi có nguồn gốc xa xưa như loài người, cách đây hàng ngàn vạn năm, lâu đời như ý niệm quyền lực, công việc, uy tín; ý niệm về hệ thống, ông chủ và sự nghiệp,...

Và trên tất cả, đó là ý niệm thế nào là một Nhà quản lý.

Sự ra đời ngẫu nhiên của quản lý

Bức tranh vẽ cảnh xây dựng Kim tự tháp có thể giúp chúng ta hiểu rõ ý niệm về quản lý. Trong bức vẽ, ta thấy có công nhân, đốc công và người quản lý. Đốc công là người cầm roi da và xích. Còn công nhân là những người di chuyển 400 tỷ tấn đá để xây Kim tự tháp cho Hoàng đế của họ.

Người ta kể rằng, Hoàng đế Ai Cập nảy sinh ý tưởng xây dựng Kim tự tháp khi đang ngồi ăn nho và chơi đùa với vợ con. Ông chợt nhận ra giây phút tuyệt vời này không kéo dài mãi mãi, vì ai rồi cũng phải chết. Ông nghĩ: "Phải có cách nào đó để mọi người tưởng nhớ tới sự vĩ đại của mình", "phải biến mình thành vĩnh cửu." Sau một giây phân vân, ông reo lên: "Sao ta không xây một đền thờ hay dựng một tảng đá lớn nhỉ? Phải rồi, một Kim tự tháp! Lăng mộ của một Hoàng đế. Lăng mộ vĩ đại nhất chưa ai từng có, lớn hơn bất cứ công trình nào con người từng xây dựng trước đây."

Và từ lúc đó, ý tưởng này luôn ám ảnh ông. Ông quyết tâm xây dựng Kim tự tháp bằng mọi giá.

Ông triệu tập tất cả các tướng lĩnh (các Nhà quản lý cấp cao), các quan giám sát (các Nhà quản lý cấp trung), và các đốc công (các Nhà quản lý cấp cơ sở). Ông giao khát vọng của mình vào tay những kẻ biết dùng roi và xích để biến nó thành hiện thực.

Đó là lý do tại sao trong khi Hoàng đế bình thản ngồi ăn nho thì các tướng lĩnh lo lắng tính toán, còn các quan giám sát lăm lăm sổ sách và đôn đốc nô lệ làm việc. Còn hàng nghìn nô lệ phải làm việc đến kiệt sức. Và Kim tự tháp vĩ đại mọc lên một cách thần kỳ trên sa mạc hoang vắng, từ một ý tưởng mong manh của vị Hoàng đế, biến thành công trình vĩ đại chưa ai từng thấy.

Trong khi biến ước mơ của vị Hoàng đế thành hiện thực, những con người đó cũng bắt đầu hình thành những ý tưởng vĩ đại. Họ nghĩ nếu ông ấy làm được thì ta cũng làm được, thậm chí còn hơn thế.

Và Vạn lý Trường thành, cuộc Cách mạng tháng Mười Nga vĩ đại hay nhãn hiệu McDonald's, Microsoft và CNN,... cũng vậy. Tất cả đều được tạo dựng theo cách thức người ta xây dựng Kim tự tháp đầu tiên.

Những khó khăn của các Nhà quản lý hiện đại

Các Hoàng đế thời nay – chúng ta gọi họ là những người có tầm nhìn xa – dựa vào cách thức quản lý mới, không hoàn toàn khác biệt với cách thức quản lý cũ nhưng có thêm một số đặc trưng mới: thứ nhất, đó là ảnh hưởng của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật giúp chúng ta giảm bớt thời gian thực hiện công việc; thứ hai, đó là kết quả của việc áp dụng tái cơ cấu doanh nghiệp, giúp chúng ta giảm bớt nhân lực thực hiện công việc.

Không có gì khó hiểu khi các Nhà quản lý thời hiện đại cảm thấy buồn chán.

Khi không còn phải lao động chân tay, Nhà quản lý trở thành "tay sai" của các "Hoàng đế". Họ đối mặt với thách thức này bằng một thái độ nghiêm túc. Họ mua sách kinh tế và quản lý do các nhà tư vấn và học giả viết. Họ tham gia các khóa đào tạo, các buổi thảo luận và hội thảo, để được tán dương là những chuyên gia mới của thế kỷ XX. Giống như bác sỹ, luật sư và giới tăng lữ, các Nhà quản lý cũng cảm thấy mình đóng góp một phần to lớn cho xã hội, và kinh doanh đã nhanh chóng trở thành một thứ tôn giáo mới. Họ gán cho nơi làm việc những từ như "văn hóa doanh nghiệp." Họ bàn về "chất lượng", "giá trị cốt lõi", và "sứ mệnh". Họ nói về việc sáng tạo ra "linh hồn" của doanh nghiệp. Họ nói về "tinh thần" và "ý nghĩa", và giao phó ước mơ của mình cho cấp dưới thực hiện. Họ học hỏi tinh thần lãnh đạo và học cách phân biệt mình – Nhà quản lý xuất chúng – với các Nhà quản lý bình thường khác. Họ coi tất cả đều là khoa học. Rằng nhà lãnh đạo là do đào tạo mà

thành chứ không phải do bẩm sinh. Rằng anh có thể học bảy kỹ năng cần thiết hay sáu thói quen hiệu quả, hay mẹo để trở thành Nhà quản lý trong một phút. Họ lắng nghe chăm chú, và học hỏi mọi mưu mẹo, nhưng mọi thứ vẫn như cũ, bởi Nhà quản lý – và những chuyên gia, những người giảng dạy – mới chỉ chữa triệu chứng chứ chưa chạm tới căn nguyên của vấn đề.

Làm quen với Jack, một Nhà quản lý hiện đại

Jack là một trong số những Nhà quản lý đó. Mẹ Jack là giáo viên, cha anh là một Nhà quản lý nên có thể nói Jack lớn lên trong môi trường quản lý. Sếp của cha anh thường tới nhà anh ăn tối mỗi tuần một lần. Mẹ anh thường giao thiệp với các bà vợ đồng nghiệp của cha anh. Hồi đó, đối với anh, công việc đồng nghĩa với sơ mi trắng và bộ vest xanh đậm, kéo dài tám giờ mỗi ngày, và bữa tối cho cha anh phải dọn lúc 5 giờ chiều, và cha anh sẽ chỉ làm việc tại một công ty trong suốt cuộc đời ông.

Cha Jack sớm nhận ra anh có năng khiếu quản lý. Và ông dạy Jack quản lý từ khi anh còn bé. Thỉnh thoảng ông đưa anh tới văn phòng, giới thiệu anh với đồng nghiệp và khuyến khích anh "quản lý" hơn là chỉ "chơi đùa" với bạn bè. Sau khi tốt nghiệp trung học, Jack học quản lý kinh doanh tại trường Đại học Stanford, đồng thời làm trợ lý cho Nhà quản lý của một hiệu sách trong trường đại học để chi trả phần nào học phí.

Anh say mê làm việc và học tập. Nhưng công việc không giống những gì anh nghĩ, thời gian làm việc dài, mà công việc lại vô bổ, không những thế, người quản lý hiệu sách, Cody, còn luôn gây khó khăn cho anh. Khi Jack mới vào làm, Cody nói rằng anh rất may mắn mới được nhận, rằng ông ta đã tạo cho anh môi trường học hỏi mà không nơi nào có được. Thời gian trôi qua, Jack bắt đầu cảm thấy mình giống một nô lệ cho tính cách quái gở của Cody hơn là một nhân viên được trọng dụng. Cho dù Jack làm việc chăm chỉ tới đâu ông ta đều cản trở và không thực sự đánh giá đúng những gì anh làm. Mặc dù vậy, Jack vẫn vượt qua. Anh học được từ cha mình là: "Dù thế nào cũng không trở thành kẻ bỏ việc… Sự nghiệp chính là cuộc đời con."

Cuối cùng, Jack cũng tốt nghiệp, lập gia đình và có công việc "thực sự" đầu tiên – trợ lý quản lý bán hàng tại một trung tâm thương mại lớn. Anh rời bỏ Cody và hiệu sách, vui mừng bước những bước đầu tiên trong sự nghiệp. Nơi anh làm việc rất gần căn hộ nhỏ anh ở, tiền lương khá nhưng thử thách cũng nhiều. Jack quyết tâm cố gắng hết sức để thành công ngay từ bước đầu khởi

nghiệp.

Rồi Jack cũng thành công. Anh làm mọi việc được giao. Thậm chí, anh còn hy sinh cả cuộc sống riêng để hoàn thành những nhiệm vụ vượt quá trách nhiệm của mình. Anh cống hiến hết thời gian, thường say mê nghiên cứu tới tận đêm, làm việc liên tục nhiều giờ mỗi ngày. Thậm chí anh còn chuyển nhà ba lần để thuận lợi cho công việc. Anh trở thành người được tin tưởng, được thăng chức ba lần, nhận được nhiều phúc lợi, phụ cấp, tiền thưởng hơn và ngày một tiến xa hơn trên nấc thang sự nghiệp. Nhưng Jack không nhận ra cuộc sống của mình đang ngày càng trở nên trống rỗng, đơn điệu. Một phần là do anh quá bận rộn, nhưng cũng do sâu thẳm trong lòng anh có một thái độ sốt sắng với công việc khiến anh luôn muốn người khác cần mình và muốn được cảm thấy mình quan trọng. Anh tràn đầy tự tin. Công ty đang rất phát triển. Nhân viên kính trọng anh. Anh cảm thấy lòng tự tôn ngày càng tăng cao.

Thậm chí Jack còn cảm thấy bất kỳ điều gì mình làm cũng đều có mục đích rõ ràng. Anh coi mục tiêu của công ty và các sếp của anh là mục tiêu của chính mình. Tất nhiên, trong một khoảng thời gian ngắn, điều này là đúng. Nhưng nếu nhìn rộng hơn, hạnh phúc của Jack lại phụ thuộc vào một số điều cơ bản: mức độ hào phóng của cấp trên – người thâu tóm tầm nhìn của công ty nhưng lại điều khiển công việc của Jack; ý niệm quản lý của anh bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác, trong đó có cả cha anh và ông chủ đầu tiên của anh; và Jack thiếu động lực thực sự để làm những gì vượt quá điều người khác muốn anh làm.

Khi tôi gặp Jack lần đầu tiên, anh đã làm quản lý trong E-Myth một thời gian. Tôi thấy Jack đang đứng đợi một Nhà quản lý khác nói chuyện điện thoại. Mặt anh đỏ bừng, có thể thấy anh đang rất tức giận.

“Có chuyện gì với anh vậy?” Tôi hỏi.

“À… không sao cả. Tôi giải quyết được,” Jack lo lắng trả lời.

“Tôi trông anh có vẻ bực tức lắm.”

“À… không… chỉ là vì…,” Jack nhìn đi chỗ khác.

“Không sao đâu,” tôi nói. “Tôi từng thấy nhiều người rơi vào tình trạng như anh rồi. Anh nghĩ sao nếu chúng ta đi ăn trưa và cùng giải quyết vấn đề này một cách nghiêm túc nhỉ?”

Trông Jack vừa ngạc nhiên vừa như trút được gánh nặng.

“Được thôi,” anh đáp. “Để tôi đi lấy áo khoác đã.”

2.

ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÀ QUẢN LÝ

Những đam mê biến ta thành nô lệ, những động lực vô hình khiến ta mụ mẫm và những ảo ảnh khiến ta mù lòa.

— DOUGLAS LABIER—

Modern madness: The hidden link between work and emotional conflict

Tôi đưa Jack tới một quán cà phê nổi tiếng gần văn phòng. Anh e ngại nhìn quanh và chật vật ngồi xuống. Chắc chắn anh không thích thú gì ý tưởng bàn luận những điều khiến anh bực dọc với tôi, vị Hoàng đế của công ty anh đang làm việc. Còn tôi lại thấy tò mò, bởi tôi có vô số kinh nghiệm giúp các công ty, các Nhà quản lý khác giải quyết rắc rối của họ, nay tôi lại tìm thấy một Nhà quản lý gặp rắc rối như vậy ở chính công ty mình.

Tôi quyết định phá vỡ bầu không khí yên lặng.

“Vậy, Jack,” tôi gợi chuyện, “chúng ta không biết nhau rõ lắm, nhưng nếu có thể, tôi muốn giúp anh tháo gỡ bất cứ chuyện gì đang làm anh khó chịu, bây giờ hãy kể cho tôi nghe có chuyện gì đi.”

“Thực sự, chẳng có gì,” Jack đáp, “ý tôi là, tôi gặp những rắc rối như vậy nhiều rồi.”

“Nguyên nhân rắc rối là gì vậy? Một dự án nào đó? Do đồng nghiệp? Hay do đối tác?”

“Không, không phải vậy. Thực sự là do tôi. Sẽ ổn

cả thôi."

Tôi ngờ rằng khuôn mặt đầy vẻ tức giận kia – chỉ có thể do tích tụ tức giận lâu ngày – là kết quả của việc gì đó từ phía Jack, chứ không phải là do đồng nghiệp hay đối tác. Tôi đoán là từ khi làm quản lý kinh doanh, Jack mới rơi vào tình trạng này. Do đó, tôi hỏi anh:

"Có phải công việc làm anh khó chịu?"

Khuôn mặt Jack chợt sáng tỏ trong một khắc rồi lại u ám như cũ. Anh không biết nên nói gì.

"Được rồi, Jack. Hãy quên tôi là ai đi. Hãy coi tôi như một người bạn, một nhà tư vấn và kể cho tôi chuyện gì đã xảy ra."

Jack nhấc cốc nước lên, nhấp một ngụm, rồi bắt đầu kể.

Hoàng đế gặp Hoàng đế

"Vấn đề là tôi không biết chắc chắn mình sai ở đâu." Jack bắt đầu. "Nhưng tôi có thể kể cho ông nghe tôi cảm thấy thế nào. Tôi được nuôi dạy để trở thành một Nhà quản lý. Cha tôi, bác tôi, ông tôi đều là Nhà quản lý. Nghe có vẻ điên rồ, nhưng thực sự đó là nghề duy nhất tôi muốn làm. Mười năm đầu tiên trong sự nghiệp, tôi đã là một Nhà quản lý – phải nói một Nhà quản lý giỏi. Tôi liên hệ chặt chẽ với cả cấp trên và cấp dưới. Tôi làm việc rất chăm chỉ – thậm chí, nhiều lúc quá chăm chỉ – nhưng tôi đã được đền bù xứng đáng và tôi cảm thấy những việc mình làm rất có ý nghĩa."

Jack dừng lại. Rõ ràng anh ngại nói tiếp, nhưng tôi động viên Jack nói ra.

"Tôi bỏ công việc "thực sự" đầu tiên mà tôi từng rất thích khi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn. Nhưng rồi công việc này cũng chẳng ra sao. Sau đó khi còn đang loay hoay chưa biết nên đi theo hướng nào, tôi được nhận vào làm ở E-Myth. Tôi nghĩ, đây quả là một công việc trời ban – thuận tiện, thú vị, rất thiết thực! Thật sự là một nơi làm việc tuyệt vời."

"Nhưng anh vẫn không cảm thấy hài lòng?" tôi hỏi.

"Tôi đã từng hài lòng, nhưng bây giờ thì không thấy vậy nữa. Năng suất của bộ phận tôi phụ trách giảm sút. Lợi nhuận thấp. Tôi và nhân viên không hiểu nhau. Tôi không còn thấy hứng thú với công việc. Dường như tôi đã biến thành một người khác."

“Không phải là anh biến thành một người khác,” tôi nói với Jack khi đã hiểu rõ vướng mắc của anh. “Vấn đề là ở tầm nhìn.”

“Tầm nhìn ư?” Jack bối rối nhìn tôi.

“Đúng vậy,” Tôi trả lời. “Anh tới đây làm việc và nghĩ rằng vai trò của anh là thực thi tầm nhìn do tôi đặt ra, tầm nhìn của một Hoàng đế.”

“Tôi tin vào công ty này, thật sự là vậy!” Jack đáp lại. “Tôi chỉ cảm thấy như không được quan tâm. Công việc ngày càng khó khăn hơn, cơ hội dường như ngày càng ít đi, còn nhân viên của tôi dường như ngày càng xa cách, trong khi trên thực tế, mạng lưới tư vấn viên của E-Myth ngày càng mở rộng nhanh chóng. Tệ hơn nữa, tôi là sếp của họ và lẽ ra tôi phải biết cách để chuyển biến họ. Nhưng tôi lại cảm thấy càng ngày tôi càng giống họ. Tôi phải làm sao đây?”

“Jack, đã đến lúc anh phải là Hoàng đế của chính mình. Bởi nếu không làm vậy, anh sẽ không học được cách trở thành Hoàng đế. Nếu tiếp tục làm theo cách hiện tại, thực thi tầm nhìn của người khác chứ không phải của mình, cuộc sống của anh sẽ chẳng đáng giá một xu. Tôi sẽ cho anh biết làm thế nào để đạt được điều đó.”

Nhà quản lý trở thành Hoàng đế

Làm thế nào và tại sao có thể biến một Nhà quản lý thành một Hoàng đế? Đó chính là chủ đề của cuốn sách này. Bởi khi Nhà quản lý học được cách coi mình là một Hoàng đế, họ có cách tư duy của một Doanh nhân. Và Nhà quản lý hiệu quả là một nhà quản lý doanh nghiệp coi bộ phận mình phụ trách là “của” mình, riêng biệt hẳn với công ty nói chung.

Vậy, làm thế nào để thực hiện được điều này? Đầu tiên, cần thay đổi bản chất công việc anh đang làm. Tức là anh phải xác định lại các động lực trong công việc. Anh phải hiểu rằng cho dù anh đã được chỉ dẫn để tin vào điều gì đi nữa thì cũng không có sứ mệnh hay mục tiêu kinh doanh nào thực sự buộc anh phải thực hiện những việc anh được giao. Cũng không phải công ty hay mục tiêu của công ty, mà chính Chủ doanh nghiệp mới là động lực thúc đẩy anh. Anh không làm việc vì Microsoft mà anh làm vì Bill Gates. Không phải vì Apple mà anh làm việc, mà đó là vì Steve Jobs. Không phải vì E-Myth mà anh làm việc, mà đó là vì Michael Gerber. Nếu không hiểu được sự thật này, anh sẽ lẫn lộn giữa khách quan và chủ quan. Khi Nhà quản lý nhận thức được rằng

việc thỏa mãn mục tiêu của ông chủ là công việc anh ta làm từ trước tới nay, thì công việc đó sẽ hoàn toàn thay đổi. Bỗng nhiên, có thể là lần đầu tiên, sự thực về Nhà quản lý được quan tâm tới. Và khi đó, lần đầu tiên Nhà quản lý có cơ hội để đặt ra câu hỏi duy nhất có thể cứu rỗi anh ta:

Tôi làm ở đây để phục vụ ông chủ, hay phục vụ chính tôi?

Sức cám dỗ của Hoàng đế

Tuy nhiên, như chúng ta đều biết, Hoàng đế (Chủ doanh nghiệp) là người rất giỏi cám dỗ người khác. Bill Gates biết chính xác ông muốn gì. Và bởi ông biết rõ điều mình muốn, ông hướng mục tiêu vào những người có thể giúp ông đạt được mục tiêu ấy. Thường đó là các Nhà quản lý.

Nhưng với Nhà quản lý thì không phải vậy. Nhà quản lý có thể có những ý tưởng lớn cho riêng mình và cho công ty nhưng khi thực hiện, dù họ có đam mê hay hiểu rõ những mục tiêu này đến đâu thì họ vẫn không phải là Chủ doanh nghiệp.

Nhà quản lý tìm kiếm một mục tiêu có thể tạo ra những cơ hội mà họ không biết làm thế nào để tự tạo được. Còn mục tiêu của Chủ doanh nghiệp rất lớn, bao gồm cả lòng nhiệt tình, động lực bên trong, nguồn lực, tầm nhìn và đam mê. Tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp cũng rất xa.

Giống như một chú ruồi đói rơi vào lưới nhện, Nhà quản lý dễ dàng bị Chủ doanh nghiệp điều khiển theo tầm nhìn của họ.

Khi đó, Nhà quản lý sẽ mất đi tầm nhìn, mục tiêu, mơ ước của chính mình, do họ chỉ cố làm sao thực hiện cho đúng những điều Chủ doanh nghiệp vạch ra.

Đó chính là sức cám dỗ của Hoàng đế. Nó lấy đi những mong muốn riêng của Nhà quản lý và thay thế bằng định hướng của Chủ doanh nghiệp.

Tất cả các Nhà quản lý đều cảm nhận được điều này, nhưng rất ít người trong số họ nghĩ tới cái giá họ sẽ phải trả cho việc từ bỏ bản thân.

Bước đầu tiên – thừa nhận vấn đề

Thực tế, không ai cố ý làm điều này. Chủ doanh nghiệp chỉ thực hiện vai trò của họ và Nhà quản lý cũng vậy nhưng họ chưa thực

hiện hết vai trò của mình.

Điều này lý giải tại sao việc hiểu được mối quan hệ này rất quan trọng nếu anh muốn thay đổi cuộc đời mình. Thấu hiểu nó, anh sẽ tự tạo ra cơ hội và hiểu rõ vai trò của mình.

***

Jack và tôi nhanh chóng đi thẳng vào vấn đề. Jack cởi mở hơn nhiều khi nhận thấy tôi thật lòng muốn giúp đỡ anh. Anh rất tò mò về khái niệm Hoàng đế.

"Hoàng đế là chủ nhân của tầm nhìn mà anh được chỉ thị thực hiện," tôi nói với Jack. "Ví dụ ở E-Myth, tầm nhìn đó là của tôi. Điều đầu tiên tôi muốn anh làm là quên đi tôi là ai trong một phút. Hãy nghĩ tới bản thân anh."

"Được thôi, tôi phải làm gì?" Jack hỏi.

"Tôi muốn anh tưởng tượng xem thế nào là một Hoàng đế. Không phải giống tôi – mà là hãy tưởng tượng ra anh là Hoàng đế của chính mình. Hãy nghĩ tới những mục tiêu thực sự của anh, chỉ của anh – chứ không phải những gì anh làm vì người khác. Phải là một mục tiêu vĩ đại như Kim tự tháp mà vị Hoàng đế đầu tiên đã hình dung ra, đó là những điều dường như không thể tưởng tượng nổi. Để bắt đầu định nghĩa lại công việc của một Nhà quản lý, anh phải tự định nghĩa lại chính mình."

***

Đó chính là việc Nhà quản lý cần chú tâm tới.

Đó là những gì trí óc cần lưu tâm tới: phải hiểu được sức mạnh của sự chú tâm

Đó là cách một người bắt đầu thoát khỏi sự bó buộc của cảm giác an toàn, của sức cám dỗ của tổ chức, của tầm nhìn Chủ doanh nghiệp. Đó là thứ đầu tiên và quan trọng nhất. Đó là lòng khao khát đạt được mọi thứ mình mơ ước. Đó là người có óc tưởng tượng và trí thông minh để thu hút người khác vào Lãnh địa thành công của mình.

Chính Lãnh địa thành công đã tạo cảm hứng sáng tạo ra tất cả các công cụ quản lý ngày nay.

Vượt qua cả Lãnh địa thành công

Thành công chính là động lực của mọi việc chúng ta làm.

Do đó, để đạt được thành công lớn lao chúng ta cần hiểu vai trò của thành công và các công cụ giúp chúng ta đạt được nó.

Mọi doanh nghiệp trên thế giới đều có chung mục đích duy nhất, đó là trở thành doanh nghiệp đẳng cấp quốc tế trong Lãnh địa thành công. Còn các Chủ doanh nghiệp đều có chung mong ước duy nhất là trở thành người chơi đầy quyền lực trong Lãnh địa thành công. Khi Donald Trump khoe về chiến công của mình nghĩa là ông đang bước đầu thiết lập vai trò Hoàng đế, trở thành một "võ sĩ hạng nặng" trong Lãnh địa thành công. Bị các "võ sĩ hạng nặng" khác theo dõi sát sao cũng là một phần quan trọng của cuộc chơi. Bill Gates bị theo dõi kỹ càng vì ông là người có ảnh hưởng lớn nhất trong thời đại mình. Steve Jobs được xem là mục tiêu được chú ý nhất vì ông đã đem lại diện mạo mới cho Apple. Mặc dù, ông vẫn luôn nói với toàn thế giới rằng ông ở đó không phải để làm nên điều này. Bởi vì, nếu ông tuyên bố như vậy và rồi thất bại, thì uy thế người chơi đầy quyền lực của ông sẽ bị hạ gục. Một người như Steve Jobs không thể chấp nhận một thất bại như thế. Trong Lãnh địa thành công, lòng tự trọng là tất cả – cái tôi vĩ đại tạo ra thành quả vĩ đại, cái tôi nhỏ bé tạo ra thành quả nhỏ bé. Cái tôi tầm thường sẽ tạo ra kẻ thua cuộc.

"Thế nhưng Lãnh địa thành công đóng vai trò gì trong mong muốn trở thành Hoàng đế của chính mình?" Jack hỏi. "Có vẻ như tôi không có cơ hội nào để trở thành một Donald Trump."

"Nhất định có cơ hội, Jack ạ", tôi đáp. "Quan trọng là đó có phải điều anh muốn không? Câu trả lời cho câu hỏi đó sẽ cho anh biết tất cả những gì cần biết về bản thân anh và về Lãnh địa thành công."

Những công cụ quản lý trong quá khứ và hiện tại

Lãnh địa thành công khơi nguồn cảm hứng cho các Nhà quản lý sáng tạo ra hàng loạt công cụ quản lý từ xưa tới nay. Dĩ nhiên, các công cụ được tạo ra là để mở rộng tầm vóc Chủ doanh nghiệp trong Lãnh địa thành công.

Mặc dù các công cụ được các Nhà quản lý tạo ra với mục đích tốt và giới truyền thông ca ngợi chúng, nhưng chúng dường như lại vô ích với các Nhà quản lý.

Không phải động lực thúc đẩy; không phải việc trao quyền lực; không phải chất lượng; không phải làm việc nhóm; không học

cách lắng nghe; không phải đào tạo cách lãnh đạo; không phải sách quản lý; không phải bảy thói quen; không phải mạo hiểm; không phải cơ cấu lại tổ chức; không có bất kỳ thứ gì anh đọc trên tạp chí kinh doanh có thể mang lại thành công. Không thứ nào trong số đó hiệu quả bởi chúng thiếu một điều vô cùng quan trọng. Những công cụ này là hiện thân của một thứ khoa học quản lý giả tạo, tồn tại trong trí tưởng tượng của rất nhiều Nhà quản lý, những người tìm kiếm mọi thứ ngoại trừ sự thật. Và sự thật là:

Chỉ có duy nhất một công cụ quản lý hiệu quả. Chúng được sáng tạo ra từ thời xa xưa, đó là tham vọng và nỗi sợ.

"Tham vọng và nỗi sợ là hai yếu tố thôi thúc Hoàng đế Ai Cập xây nên Kim tự tháp", tôi nói với Jack. "Tham vọng và nỗi sợ liên hệ mật thiết, tạo thành động lực buộc Nhà quản lý phải thể hiện mình trong công việc. Trong suốt lịch sử thế giới, chúng luôn là động lực thúc đẩy con người."

"Đó là lý do tại sao bước đầu tiên trong việc định nghĩa lại công việc của một Nhà quản lý là hiểu và chấp nhận sự thật rằng tham vọng và nỗi sợ luôn tràn ngập trong mọi tổ chức anh đã và sẽ tham gia – bao gồm cả tổ chức E-Myth, Jack ạ. Cho đến khi anh thay đổi được thực tế đó và ý thức đầy đủ trách nhiệm với cuộc đời mình bằng cách giải phóng cho tinh thần anh tự do, không bị chi phối bởi tôi, ông chủ hiện tại của anh hay những ông chủ khác sau này. Chỉ khi nào anh trở thành ông chủ của chính mình, chỉ khi nào anh cảm thấy đủ dũng cảm để gánh vác trách nhiệm bằng chính tầm nhìn của mình, chỉ tới khi nào anh đối mặt với nỗi sợ và tham vọng và hiểu được vai trò của chúng; chỉ tới khi đó, mới không có gì có thể thay đổi được anh. Anh cần trả lời câu hỏi: Nguồn gốc của nỗi sợ và tham vọng là gì?

"Thật dễ dàng" Jack nói. "Nỗi sợ thường trực trong tôi từ khi tôi là một đứa trẻ. Tôi lây nỗi sợ tài chính bấp bênh của mẹ tôi và nỗi sợ bị thất nghiệp của cha tôi từ rất sớm. "Sự nghiệp là tất cả những gì con có. Đừng đánh mất sự nghiệp." Cha tôi thường nói vậy. Triết lý này ám ảnh tôi suốt cuộc đời."

"Nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ rằng mình là người tham vọng cho tới khi nhận được công việc thực sự đầu tiên. Cảm giác được ai đó cần đến khiến tôi thấy như đã được đền đáp gấp đôi những gì tôi đã làm được! Tất nhiên, tôi xứng đáng với những điều đó. Và dù thật đau đớn, tôi đã từ bỏ công việc tôi yêu thích để có được một vị trí hấp dẫn hơn."

“Nhưng nghĩ lại, năm năm tôi làm việc ở đó là thời gian kinh khủng nhất trong đời. Tiền lương rất hậu hĩnh nhưng công việc thì vô tận! Công việc không bao giờ dừng lại cả. Một ngày phải làm việc 15 giờ đồng hồ là chuyện bắt buộc. Nhân sự thì thay đổi liên tục. Và không ai biết rõ mình đang thực sự làm gì!”

“Nỗi sợ và tham vọng là hai phản ứng rất bình thường, Jack ạ,” tôi khẳng định lại. “Nhưng câu hỏi anh cần đặt ra cho mình là chúng có vai trò thế nào trong cuộc sống của anh? Hãy nghĩ về điều này – nỗi sợ hãi chúng ta nói tới ở đây chính là “pháo đài” vây kín những điều chúng ta thực sự muốn có. Và nghĩ về điều này chính là bước đầu tiên để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả.”

3.

ĐỊNH NGHĨA LẠI CÔNG VIỆC CỦA MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Nhìn những hiện tượng quen thuộc bằng con mắt mới lạ có thể tạo ra năng lượng mới và biến mọi việc thành có thể.

— CHARLES HANDY —

The Age of Unreason

Nhận ra những ngộ nhận trong quản lý và động lực của hầu hết các Nhà quản lý là một bước tích cực để trở thành Nhà quản lý hiệu quả. Tuy nhiên, bắt tay vào hành động và định nghĩa lại những công việc cần làm thường là bước khó khăn nhất. Các nguyên tắc sau đây sẽ giúp anh thoát khỏi sự phụ thuộc vào Chủ doanh nghiệp, và hình thành phong cách của một Nhà quản lý hiệu quả, từ đó tăng cường ảnh hưởng của mình tới những người xung quanh. Tôi gọi chúng là Bảy nguyên tắc quản lý độc lập. Đó là:

1. Biết mình muốn gì.

2. Biết mình có quyền theo đuổi điều mình muốn.

3. Mọi mục tiêu đều do chính mình đặt ra.

4. Nếu anh không thể quản lý bản thân, anh không thể quản lý bất cứ cái gì.

5. Không có những câu trả lời đơn giản, chỉ có câu hỏi phức tạp.

6. Trước khi mọi việc trở nên tốt đẹp hơn thì nó sẽ trở nên tồi tệ hơn.

7. Các nguyên tắc này phải trở thành các nguyên tắc sống còn.

Bảy nguyên tắc quản lý độc lập

Nguyên tắc 1: Biết mình muốn gì.

Ăn trưa xong, Jack và tôi lái xe về văn phòng. Trên đường đi, Jack hỏi tôi về sự khác biệt giữa tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp với việc thực thi tầm nhìn đó của tổ chức.

"Một Chủ doanh nghiệp thực sự là người luôn trăn trở về tầm nhìn của mình. Anh ta biết mình muốn gì và không từ bỏ cho tới khi đạt được điều đó. Nhưng nếu Nhà quản lý chỉ biết thực hiện tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp thì đó chỉ là sự dập khuôn tệ hại những gì Chủ doanh nghiệp muốn. Do tầm nhìn của "Hoàng đế" được truyền đạt xuống nhiều cấp khác nhau trong doanh nghiệp nên nó ngày càng bị phản ánh sai lệch và giảm bớt tầm quan trọng. Nhà quản lý không có quyền lựa chọn tầm nhìn, mà buộc phải thực thi nó. Ngay khi tầm nhìn xuất hiện thì công việc cần làm cũng xuất hiện. Nghĩa là dù Nhà quản lý không biết chắc chắn mình cần làm gì thì anh ta vẫn phải thực hiện công việc bằng mọi giá. Cấp trên của anh đang chờ đợi kết quả. "Hoàng đế" đang chờ đợi kết quả. Mọi người đều đang chờ đợi bất cứ ai thực thi tầm nhìn của "Hoàng đế".

"Nhà quản lý thực hiện nhiệm vụ duy nhất anh ta có thể làm: biến tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp thành nghĩa vụ của mình bằng cách: làm việc chăm chỉ gấp đôi bình thường. Bằng cách khích lệ nhân viên của mình làm việc gấp hai lần. Bằng cách làm việc đến kiệt sức. Bằng cách xóa bỏ kế hoạch này và lập lại kế hoạch khác. Bằng cách làm mọi thứ để đạt được kỳ vọng – những cơn đam mê bốc đồng của "Hoàng đế". Không có gì quan trọng hơn thế. Tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp trở thành mục đích sống của mọi thành viên trong doanh nghiệp."

Jack để tôi nói hết quan điểm của mình trước khi anh đặt câu hỏi. "Thế cũng tốt. Nhưng làm thế nào nếu chính tôi cũng không biết mình cần gì?"

"Nếu điều Nhà quản lý muốn chỉ là phản ánh những mong muốn của Chủ doanh nghiệp, và trở thành mệnh lệnh từ cấp trên xuống thì phải nói rằng Nhà quản lý đã không còn thực sự tồn tại! Cuộc đời anh ta hoàn toàn trở thành tấm gương phản chiếu, và trong hầu hết các trường hợp, đó là sự phản chiếu "yếu ớt", kỳ vọng của mọi người đối với anh ta."

“Anh có thể bế tắc vì không biết mình muốn gì,” tôi tiếp tục. “Và có thể anh sẽ phải mất một khoảng thời gian để nhận ra mình muốn gì. Nhưng cho tới lúc đó, anh sẽ không cảm thấy công việc dễ chịu hơn, không cảm thấy quản lý dễ dàng hơn, hay hứng thú với công việc hơn. Để phát triển tài năng của mình, chứ không phải chỉ là công cụ thực hiện tham vọng của ai đó, mọi Nhà quản lý cần học cách làm thế nào để hòa hợp chứ không phải sao chép tham vọng của Chủ doanh nghiệp. Và cách duy nhất để thực hiện được điều này là theo đuổi tham vọng của chính mình.”

* * *

Tôi bảo Jack nhìn lại cuộc sống của mình và chỉ ra những điều anh thực sự muốn.

“Ngoài việc muốn trở thành một Nhà quản lý, tôi luôn mơ ước được học tại trường Đại học Stanford,” anh trả lời.

“Và anh đã làm được,” tôi khích lệ. “Anh có tầm nhìn, anh có ước mơ thi đỗ Đại học Stanford. Anh đã lựa chọn bước tiếp theo của cuộc đời mình là biến ước mơ đó thành sự thực; anh đã quyết định phải làm gì để đạt được thành công; anh thực hiện những công việc lên kế hoạch từ trước; anh vượt qua những chuỗi cảm xúc nhất thời như tức giận, chán nản, mệt mỏi, nghi ngờ, lúng túng và cuối cùng anh đã tốt nghiệp Đại học Stanford.

“Anh có thể áp dụng cùng một quy trình như vậy để theo đuổi tầm nhìn của “Hoàng đế”. Điểm khác biệt duy nhất là nếu anh hoàn thành quy trình này độc lập với tầm nhìn của “Hoàng đế”, thì anh sẽ sở hữu nó. Mọi kinh nghiệm, kỹ năng tích lũy được trong quá trình đó sẽ thuộc về chính anh. Đó là kinh nghiệm của anh, kỹ năng của anh, sự chuyển biến trong anh. Thông qua quá trình này, anh thiết lập tầm nhìn mới của chính mình.”

“Jack, anh thấy không, bằng cách tự trở thành Hoàng đế của chính mình, tạo ra tầm nhìn cho chính mình, và biết rõ mình muốn gì trước khi nghĩ xem Chủ doanh nghiệp muốn gì, anh đã tự giải phóng mình khỏi những trói buộc, những ám ảnh bởi tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp. Anh đã bước được những bước đầu tiên để trở thành một người thành công, thỏa mãn, độc lập.

“Nói cách khác, Jack,” tôi nhấn mạnh: “Trách nhiệm của mỗi Nhà quản lý là phải trở thành một nguồn lực mạnh mẽ cho cuộc sống của bản thân bằng cách tự trở thành Hoàng đế của chính mình.”

Tôi dừng xe lại, và hỏi Jack một câu hóc búa.

“Vậy, anh đã tốt nghiệp Đại học Stanford, đã có được vị trí anh ao ước tại một trung tâm thương mại lớn, có cuộc sống gia đình hạnh phúc, rồi trở lại Hạt Sonoma, làm việc tại E-Myth.”

“Tuy nhiên, dù có như vậy, Jack, anh có thấy những thành công đó chỉ là các mốc ban đầu trong cái gọi là “cuộc sống của Jack” chứ chưa phải là cuộc sống thực sự Jack? Và nếu những thành công mà chúng ta vừa đề cập chưa phải là cuộc sống thực của anh, thì anh có thấy cần điều gì đó lớn lao hơn không?”

“Tôi cũng nghĩ như vậy,” Jack trả lời.

“Vậy anh cần hiểu rõ mình muốn gì, nếu không anh sẽ không đạt được gì. Anh cần hiểu rằng tầm nhìn của “Hoàng đế” luôn vượt qua mọi tiêu chuẩn và đó là khởi nguồn sức mạnh.

“Nếu không có nguồn sức mạnh, sẽ không thể hiện thực hóa tầm nhìn. Để có nguồn sức mạnh đó, tầm nhìn của anh cần lớn lao hơn nhiều so với những tiêu chuẩn thông thường để anh theo đuổi nó suốt cuộc đời. Và để làm được điều đó, anh cần hình dung được bức tranh cuộc sống của mình như một chỉnh thể toàn vẹn, như một thiên hà chứa đựng những nguồn sức mạnh cuộc sống của anh, như một tuyệt tác, một tuyệt tác của chính anh, và chỉ có anh sáng tạo được.

“Đó là điểm khác biệt giữa “Hoàng đế” và Nhà quản lý. Tầm nhìn của “Hoàng đế” bao trùm toàn bộ doanh nghiệp, trong khi tầm nhìn của Nhà quản lý chỉ bao quát các bộ phận của cả một tổng thể. Vì thế, để trở thành Hoàng đế của chính mình, anh cần học cách nhìn nhận cuộc sống của mình qua một lăng kính rộng, nghĩa là anh cần học cách làm chủ cuộc sống của mình.

“Vậy sau tất cả những gì tôi vừa nói với anh, Jack, Anh cần tự hỏi mình sẽ làm gì bây giờ?”

Nguyên tắc 2: Biết mình có quyền theo đuổi điều mình muốn.

Jack trả lời, “Tôi không rõ.”

Tôi nói: “Nhưng anh có thấy rằng chỉ khi nào biết rõ mình muốn gì, anh mới tìm ra cách thức để đạt được điều đó?”

“Tôi cũng nghĩ vậy…”, Jack đáp.

Tôi tiếp tục, “Anh có thấy rằng nếu anh không biết rõ những điều mình muốn, và điều anh muốn không đủ lớn để anh dồn tất cả

tâm sức thực hiện thì anh sẽ luôn luôn là mục tiêu mở cho tầm nhìn cũng như cho mục tiêu của bất cứ ai? Con người ai cũng cần mục tiêu để theo đuổi. Nếu không làm chủ được chính mình, con người dễ dàng bị phân tán bởi niềm tin sai lệch rằng họ có thể sống dựa vào mục đích của người khác. Nhưng điều đó không đúng."

"Chính anh cũng đã trải nghiệm điều này. Cái cảm giác bức bối anh không thể miêu tả nổi chính là cảm giác bất lực, không thành công, không thỏa mãn. Anh đã rơi vào cái bẫy của Nhà quản lý tại công ty này, cũng như ở bất kỳ nơi nào khác. Và hậu quả thì khôn lường. Nhà quản lý dễ rơi vào bẫy này do thiếu trách nhiệm trong việc tự đặt ra mục đích, tầm nhìn của chính mình, cuộc sống. Trong trường hợp của anh, anh tìm thấy một mục đích tại E-Myth mà anh sẵn lòng coi như mục đích của mình. Sau đó, anh tiếp tục làm việc như một anh lính trung thành, cống hiến hết mình cho mục tiêu của E-Myth, cho mục tiêu của tôi như thể đó là mục tiêu của anh vậy. Anh bảo vệ, chiến đấu chống lại kẻ thù trong những trận chiến không phải do anh gây ra, và luôn giành chiến thắng về cho E-Myth, cho tầm nhìn của doanh nghiệp, và cho tôi. Tôi cảm ơn anh về điều đó. Nhưng rắc rối duy nhất là sau khi anh đạt được những điều này, một ngày nào đó, nếu may mắn, anh sẽ tỉnh dậy bên chiếc bàn làm việc hoặc trong cuộc họp, hoặc trong lúc lái xe tới chỗ làm và tự hỏi mình: "Tôi là ai? Tôi đang ở đâu? Chuyện gì xảy ra vậy?""

"Ông nói đúng," Jack buồn bã thừa nhận.

"Rồi bỗng nhiên, việc thiếu mục đích cá nhân, tầm nhìn cá nhân, cuộc sống của chính anh, sẽ trở thành một khoảng trống rỗng trong anh. Nhưng ngay cả khi anh đã thức tỉnh, thì cũng đã quá muộn để bắt đầu lại. Bởi anh sẽ phải dành những năm tháng tuyệt vời nhất và khả năng tốt nhất của mình để theo đuổi tầm nhìn của tôi, của E-Myth, như thể đó là tầm nhìn của anh vậy. Năng lực, nguồn sức mạnh anh cần để quay lại con đường của chính anh đã bị bỏ phí vì theo đuổi nhầm mục tiêu."

"Anh đã quá in sâu tầm nhìn của tôi đến nỗi đánh mất khả năng nhận biết tầm nhìn của mình. Anh đã tin rằng mục đích của tôi chính là mục đích của anh, và ngược lại. Nhưng Jack ạ, không phải vậy đâu. Mặc dù mỗi Chủ doanh nghiệp đều muốn anh tin vào điều đó."

"Không chỉ phải biết rõ anh muốn gì, anh cũng cần hiểu được tầm quan trọng của câu nói dưới đây:

“Một khi biết được mình muốn gì, chỉ có anh mới thực hiện được điều anh muốn. Anh không thể giao phó cho ai khác trách nhiệm tạo ra cuộc sống của chính mình.”

Nguyên tắc 3: Mọi mục tiêu đều do chính mình đặt ra.

Jack nhìn tôi như thể tôi đã đẩy anh vào tình huống khó xử.

“Vậy, với niềm đam mê của mình, tôi phải làm gì để phục vụ cho mục tiêu, tầm nhìn của ông?”

“Anh phải xếp mục tiêu của tôi sau mục tiêu của anh. Nếu mục tiêu của tôi thực sự thành công, thì anh vẫn rất cần có một mục tiêu cho riêng mình. Một mục tiêu mà anh thấy quan trọng hơn mục tiêu của tôi. Cũng giống như cách Chủ doanh nghiệp luôn đặt việc thỏa mãn mục tiêu của họ lên hàng đầu, anh cũng cần thỏa mãn mục tiêu của mình trước tiên. Nếu anh hiểu được nguồn sức mạnh của Chủ doanh nghiệp bắt nguồn từ đâu, thì đó chính là điều anh cần tìm kiếm. Nguồn sức mạnh của Chủ doanh nghiệp bắt nguồn từ lòng ham muốn vô tận đạt được những gì anh ta muốn. Nếu ham muốn của anh chỉ phản ánh ham muốn của người khác, chứ không thực sự là của anh, thì mục tiêu của anh cũng sẽ phản chiếu điều đó. Để trải nghiệm đầy đủ tầm quan trọng của nguồn sức mạnh, mỗi người phải có nguồn sức mạnh riêng của chính mình sinh ra từ lòng ham muốn. Tuy nhiên, hai phạm trù nguồn sức mạnh và lòng ham muốn lại thường gắn bó chặt chẽ với nhau. Nếu thiếu lòng ham muốn, nguồn sức mạnh sẽ chỉ uổng phí trong các hoạt động vô bổ, theo đuổi những tham vọng nhỏ bé. Còn nếu thiếu nguồn sức mạnh, lòng ham muốn sẽ uể oải, mất hết sức sống, chẳng đi tới đâu.”

“Nguồn lực để theo đuổi mục tiêu của anh chỉ có hạn, vì vậy nếu anh cố gắng phân tán sự tập trung cho hai ham muốn (của người khác và của chính anh) thì nguồn lực để thực hiện cả hai ham muốn đó đều sẽ bị thu hẹp. Điều này chứng tỏ rằng:

“Nếu không theo đuổi mục tiêu của chính mình mà chỉ thực hiện mục tiêu của người khác, anh sẽ không bao giờ khai thác hết tiềm năng của mình, không bao giờ đạt được mục tiêu của chính mình.”

“Ông vẫn chưa trả lời câu hỏi của tôi,” Jack nói. “Tôi phải làm thế nào với tầm nhìn của ông, và niềm đam mê của tôi với tầm nhìn đó? Có phải ý ông là tôi nên từ bỏ niềm đam mê của tôi với tầm nhìn đó?”

“Không. Vì chừng nào anh còn làm việc tại E-Myth, anh vẫn cần giữ tầm nhìn của tôi trong tâm trí. Nhưng anh cần tự hỏi mình: “Liệu tầm nhìn của Michael Gerber có giúp tôi thực hiện mục tiêu của mình hay không? Hơn thế nữa, liệu tầm nhìn của Michael Gerber có làm tăng giá trị cho mục tiêu của tôi không, hay không hề ăn nhập gì?”

“Nói cách khác, nếu tầm nhìn của tôi không phục vụ cho tầm nhìn của anh, không tiếp thêm năng lượng hay động lực cho mục tiêu của anh, thì thẳng thắn mà nói, chúng ta không đi chung một con đường. Đó là lý do tại sao sức lực của hầu hết các Nhà quản lý đều suy kiệt vì công việc. Bởi họ đã bỏ qua chính cuộc sống của mình để thực hiện tầm nhìn của người khác. Cả cuộc đời họ nhầm lẫn khái niệm sự nghiệp với khái niệm cuộc sống.”

Nguyên tắc 4: Nếu anh không thể quản lý bản thân, anh không thể quản lý bất cứ cái gì.

“Có một điều rất quan trọng, có ý nghĩa cần lưu ý trong tất cả những điều này. Đó là, để thực hiện tầm nhìn, để biến tầm nhìn đó thành hiện thực, anh phải phát triển khả năng của một Nhà quản lý. Để thực sự làm được điều này, đầu tiên anh cần học cách tự quản lý bản thân. Đó là lý do tại sao anh cảm thấy bất lực, Jack, anh cần xây dựng một mối quan hệ với chính mình trước khi có thể giải quyết được mọi việc một Nhà quản lý cần làm.”

“Tôi cần xây dựng một mối quan hệ với chính mình à? Tôi không hiểu lắm,” Jack nói khi chúng tôi bước vào cửa văn phòng.

“Ngồi xuống đây rồi tôi sẽ giải thích.”

“Có ba vai trò mà mỗi Nhà quản lý cần đảm nhiệm hàng ngày để cân bằng cuộc sống: vai trò Doanh nhân, vai trò Nhà quản lý và vai trò Nhà chuyên môn.”

“Tất nhiên, tất cả chúng ta đều quen thuộc với vai trò thứ hai và thứ ba, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn, chúng ta phải đảm nhiệm chúng hàng ngày. Tuy nhiên, khi thực hiện chúng, chúng ta không ý thức rõ ràng, không nhận thức đầy đủ về vị trí của mỗi vai trò trong toàn bộ kế hoạch vĩ đại của mình. Chúng ta chỉ coi công việc mình làm là một tập hợp các việc cần làm, chứ không phân loại các việc đó vào một trong ba vai trò riêng biệt.”

“Và bởi không phân biệt các nhiệm vụ này nên chúng ta cũng không phân loại nổi nhiệm vụ nào quan trọng hơn nhiệm vụ nào, nghĩa là chúng ta không chọn lựa công việc theo tính chất, theo

giá trị đích thực nó đóng góp vào tầm nhìn của ta. Điều đó có nghĩa là chúng ta chưa tạo được hệ thống tiêu chuẩn để quản lý chính chúng ta trong công việc hàng ngày."

"Để quản lý chính mình với tư cách là một Nhà quản lý và là một Nhà chuyên môn, anh cần nghĩ đến các tiêu chuẩn để thực hiện công việc sao cho nó phục vụ tầm nhìn, mục tiêu của anh."

"Trong trường hợp là một Nhà chuyên môn, có hai mục tiêu cần ưu tiên là mục tiêu, tầm nhìn riêng của Nhà chuyên môn; mục tiêu, tầm nhìn của Nhà quản lý."

"Trong trường hợp là một Nhà quản lý, cũng có hai mục tiêu cần ưu tiên: mục tiêu, tầm nhìn riêng của Nhà quản lý; cũng như mục tiêu, tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp và công ty anh ta làm việc."

"Tầm nhìn riêng của Nhà quản lý và tầm nhìn riêng của Nhà chuyên môn trong trường hợp này giống nhau như hai phần trong con người. Và vai trò của Doanh nhân sẽ tham gia ở đây."

"Vai trò Chủ doanh nghiệp (Doanh nhân) là nhân tố thứ ba trong mối quan hệ ba chiều này. Chủ doanh nghiệp tạo ra tầm nhìn và nguồn sức mạnh, trong khi Nhà quản lý và Nhà chuyên môn thực hiện chức năng của mình. Chúng ta sẽ bàn nhiều hơn tới công việc mà mỗi vai trò này đảm nhận trong phần sau."

"Chúng ta cần nhận thức rõ ràng vai trò của Chủ doanh nghiệp, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn trong cả việc hoàn thành hay phá hỏng cái tổ chức phức tạp của ý chí, mục đích, công việc và mối quan hệ trong hệ thống mà ta gọi là cuộc sống này."

"Do vậy để quản lý chính mình, anh cần nghĩ tới các tiêu chuẩn, và trước khi nghĩ tới chúng, anh phải có một tầm nhìn cho chính mình. Tầm nhìn này phải thể hiện con người anh muốn trở thành – chứ không phải là anh lúc này. Tuy nhiên, cần hiểu rằng, nếu con người anh muốn trở thành trong tương lai vẫn giống như con người hiện tại của anh, chỉ khác ở chỗ làm một số việc khác đi, thì đó không phải là tầm nhìn, mà là một giấc mơ. Bill Gates không mơ tới Microsoft mà ông ấy nhìn trước được nó. Ông ấy nhìn trước thấy một thế giới Microsoft. Anh cần hiểu rằng ở đây tôi không nói về khái niệm tầm nhìn của Bill Gates, mà nói về quy mô của tầm nhìn đó. Quy mô của tầm nhìn sẽ quyết định cuộc sống của người đó."

"Do đó, tôi muốn anh thấy rằng không có người nào nhỏ bé, chỉ có tầm nhìn nhỏ bé. Chúng ta đã quá dễ dãi với bản thân mình. Tất

nhiên, không phải đối với mọi thứ. Chúng ta có thể rất khắt khe với bản thân về những việc nhỏ nhặt trong cuộc sống – tất cả những điều nhỏ nhặt chúng ta nên làm, nên có, nên trở thành."

"Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, tất cả những căng thẳng xung quanh những điều nhỏ nhặt trong cuộc sống lại là dấu hiệu chứng tỏ chúng ta thiếu một tầm nhìn lớn."

"Tôi không hề nghĩ là tôi dễ dãi với bản thân," Jack trả lời.

"Nhưng lại đúng thế đấy, Jack ạ, khi tôi nói chúng ta quá dễ dãi với bản thân, thì ý tôi là chúng ta thường phung phí sức lực, trí tuệ và thời gian cho những việc tầm thường. Mệnh lệnh và nỗi ám ảnh đã vây kín cuộc sống của anh. Những thứ tầm thường như: cân nặng, các mối quan hệ, chỉ số IQ, vẻ ngoài,... Thậm chí còn tệ hơn, chúng ta dâng hiến cuộc sống cho tầm nhìn của người khác. Hay tệ hơn nữa, ta không hề có tầm nhìn mà cứ đinh ninh rằng luôn luôn bận rộn là ý nghĩa duy nhất của cuộc sống.

"Do đó, để quản lý bất kỳ thứ gì, trước tiên, anh cần học cách quản lý chính mình. Và để làm được điều này, chúng ta bắt đầu với vấn đề tầm nhìn, tạo ra các tiêu chuẩn để kiểm soát được hành vi của chính chúng ta, nhận thức được hành vi đó thuộc về vai trò nào trong ba vai trò. Cần quan sát chính mình khi thực hiện quá trình này từng ngày, từng giờ, từng phút. Quan sát khi chúng ta thất bại, khi chúng ta thành công, khi ta quên mất mình đang làm gì và tại sao phải làm. Quan sát với một mục tiêu duy nhất: mình thực sự như thế nào, thực sự muốn trở nên như thế nào, cảm nhận được khoảng cách giữa hai trạng thái đó và sự căng thẳng do nó gây ra.

"Quan sát chính mình bằng con mắt khách quan là mục đích của Nguyên tắc 4. Nhờ quan sát chúng ta sẽ nhanh chóng phát hiện ra rằng quản lý được mọi thứ là một điều không tưởng. Chúng ta có thể liên quan, quan tâm tới mọi thứ, thậm chí có thể học được những điều vô cùng giá trị từ chúng, nhưng chúng ta không thể quản lý tất cả, dù cố gắng tới đâu và bao lâu đi nữa."

Nguyên tắc 5: Không có những câu trả lời đơn giản, chỉ có câu hỏi phức tạp.

"Nguyên tắc 5 yêu cầu chúng ta phải đặt lại câu hỏi cho tất cả các nguyên tắc đã nêu. Nguyên tắc 5 cho ta biết mục đích của các nguyên tắc trên không phải là tìm kiếm câu trả lời, mà là khám phá xem cần đặt ra những câu hỏi nào!"

“Vậy có nghĩa là sao?” Jack hỏi.

“Cách đây vài phút, tôi hỏi anh câu “Anh sẽ làm gì bây giờ? Và câu trả lời của anh là “Tôi không rõ.” Tất nhiên, đó là câu trả lời thành thật duy nhất anh có thể trả lời tôi. Mặt khác, anh có thể đưa ra câu trả lời là thiết lập tầm nhìn riêng của anh. Tất nhiên, với những gì chúng ta thảo luận từ đầu đến giờ, đó là câu trả lời phù hợp nhất. Phù hợp nhưng không thành thật. Bởi nó mới chỉ là nói chứ chưa phải là hành động, hay thậm chí mới bắt đầu hiểu được quá trình. Vì khi đó tôi có thể hỏi: Anh xây dựng tầm nhìn của mình như thế nào?”

“Tôi vẫn chưa biết,” Jack trả lời.

“Đúng vậy. Do đó, khi tôi nói anh hình dung bức tranh cuộc sống của mình để có một cuộc sống ý nghĩa, cũng có nghĩa là anh hầu như không biết bắt đầu quá trình này như thế nào. Nhưng anh cần bắt đầu ngay. Bởi nếu anh không làm từ bây giờ, anh đang để cuộc đời mình trôi nổi, phụ thuộc vào cơ hội và tâm trạng của mình, vào sự ngẫu nhiên, vào tình huống và điều kiện xung quanh, vào sự bừa bộn và hỗn loạn. Anh hiểu ý tôi chứ, Jack. Mọi việc trong đời không bao giờ đạt tới tiêu chuẩn đã định. Thực tế, tôi chắc rằng nếu chúng ta xem xét lại cuộc sống của anh một cách chi tiết, chúng ta sẽ phát hiện ra rằng anh lên kế hoạch cho hầu hết mọi việc nhưng những việc anh làm được theo kế hoạch rất ít.”

Tôi không nhớ chúng tôi đã ngồi bao lâu trong phòng, nhưng buổi chiều hôm đó trôi qua rất nhanh. Tôi có một số việc phải quay lại trụ sở, còn Jack cũng có nhiều việc phải giải quyết – nhưng dường như có gì đó giữ Jack ở lại. Jack lên tiếng.

“Tất cả những điều này thật đáng kinh ngạc,” Jack nói. “Khi tôi tới E-Myth, tôi đã coi đây là một cơ hội hiếm hoi. Giống như một món quà bất ngờ tôi nhận được khi cần nó nhất bởi tôi không nghĩ là tôi xứng đáng với cơ hội này. Công việc trước đây của tôi rất tệ, và đến bây giờ tôi vẫn cảm thấy thế. Nhưng giờ đây, tôi bắt đầu phân vân, không biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu trước đây tôi làm tròn trách nhiệm với bản thân và với cuộc đời mình. Tôi biết là tôi đã không làm được như thế. Tôi hiến dâng bản thân cho công việc, cho E-Myth, và có lẽ là cho cả ông nữa, dù chúng ta chưa hề nói với nhau quá 100 từ kể từ khi tôi làm việc ở đây. Điều đó không lạ sao?” anh nói. “Rằng tôi biết ông quá ít, mà vẫn tin rằng tôi thân thiết với ông đến mức có thể tin tưởng trao cả cuộc đời mình cho ông?”

“Đúng như anh nói,” tôi trả lời Jack. “Con người thường dễ dàng chấp nhận những câu trả lời dưới dạng giải pháp cho các vấn đề thường ngày của họ. Chúng phát ra từ những người hiểu rõ bản thân hơn chúng ta hoặc ít nhất là có thể hành động với nhận thức rõ ràng. Anh đã bị hút vào E-Myth – không hoàn toàn do mục đích của chúng tôi quá mạnh, mà còn bởi vì mục đích của anh gần như không tồn tại. Anh lang thang bước vào và chúng tôi “tóm” được anh, đơn giản chỉ vì lực hấp dẫn của chúng tôi quá lớn. Hãy tưởng tượng, một vị trí quản lý ngay tại hạt Sonoma này, nơi anh vừa mới lập gia đình và muốn dành cuộc đời còn lại của mình và không có vị trí tương tự nào như vậy ở đây. Điều đó không phải là kỳ diệu sao? Cuộc đời chẳng phải quá hoàn hảo đó sao? “

Jack cười thoải mái. Anh đã hiểu những gì tôi nói. Đó chính xác là điều đã xảy ra. “Quả thật quá may mắn!” Jack nghĩ.

“Nhưng vào đúng thời điểm đó, thời điểm anh tìm ra câu trả lời cho câu hỏi chưa bao giờ được đặt ra, một công việc mơ ước trong một công ty mơ ước, ở đúng nơi anh muốn, tạo cho anh có một cơ hội đúng như mong đợi, anh lại phải đặt câu trả lời đó, cơ hội đó trước một câu hỏi khác. Câu hỏi đó là: Điều mình thực sự muốn là gì? Hãy nghĩ về điều đó, Jack”, tôi nói. “Anh đã làm việc ở đây hai năm. Hai năm cống hiến hoàn toàn cho công việc này, tại E-Myth, nhưng vì mục đích gì? Anh hưởng được gì từ đó? Vậy năm sau, năm sau nữa thì sao? Anh là ai, Jack, ngoài việc là một người thông minh, thẳng thắn, luôn làm việc hết mình, không chỉ cho E-Myth mà còn cho cả các tư vấn viên và nhân viên của mình? Nhưng vị trí của anh ở đâu trong tất cả những điều này? Anh muốn gì? Anh có thấy rằng câu hỏi này đã phá vỡ những gì anh cho là quan trọng từ trước tới nay?

“Vậy giờ thì sao?” Tôi hỏi, không hề chờ đợi có câu trả lời.

“Nguyên tắc 5 buộc chúng ta phải đặt câu hỏi “Vậy giờ thì sao?” ngay khi ta cảm thấy thỏa mãn; ngay khi chúng ta nghĩ mình đã có câu trả lời; ngay khi cuộc đời trở nên có thể dự đoán được. Nguyên tắc 5 buộc ta phải nhớ rằng cuộc đời là một chuỗi các câu hỏi liên tục, rằng khi hỏi: “Vậy giờ thì sao?” chúng ta hiểu được điều cốt yếu nằm ở đâu. Nó nằm trong câu hỏi chứ không nằm trong câu trả lời.”

Nguyên tắc 6: Trước khi mọi việc trở nên tốt đẹp hơn thì nó sẽ trở nên tồi tệ hơn.

“Thật không may, Jack ạ, điều này thường đúng trong bất kỳ quá

trình chuyển đổi nào. Việc đặt câu hỏi trong Nguyên tắc 5 sẽ làm đảo lộn niềm tin của chúng ta vào những điều tưởng chừng chắc chắn. Thường ai cũng ngạc nhiên khi điều này xảy ra, ngay cả khi anh nghĩ mình đã sẵn sàng đón nhận, thậm chí khi anh yêu cầu điều đó, bởi bỗng nhiên anh trở thành một người khác, và thật đáng sợ. Anh không chỉ đặt ra câu hỏi ai là ông chủ của mình, mà anh còn lật tung những gì anh từng cho là đúng, được cha mẹ, thầy cô, cấp trên dạy là đúng... Bỗng nhiên, xung quanh chẳng có gì quen thuộc cả – công việc anh làm, sự nghiệp anh tạo dựng, số tiền anh cần có, mối quan hệ anh thiết lập, từ ngữ anh sử dụng để miêu tả câu chuyện đời mình, hiểu biết của anh về cha mẹ, anh chị em, vợ, chồng, Chủ doanh nghiệp, Nhà quản lý, cấp dưới, công việc. Đột nhiên, và chẳng có lý do gì, anh đặt lại câu hỏi về tất cả những điều này. Bởi vì dường như đó là việc anh phải làm cho dù nó thật đáng sợ."

"Và khi làm như vậy, Jack, anh phải từ bỏ những giả định và định kiến đã ăn sâu trong anh, và làm lại từ đầu. Anh cần đặt ra câu hỏi: Mình sử dụng cuộc sống ra sao, vì mục đích gì, hướng tới cái gì, và con người đích thực của mình là gì? Khi đặt ra những câu hỏi như vậy, làm sao anh tránh được đối mặt với nỗi đau."

"Khi chúng ta nghi ngờ, chúng ta cố gắng xóa bỏ nỗi nghi ngờ đó càng nhanh càng tốt. Khi chúng ta muốn điều gì đó, chúng ta cố gắng thỏa mãn nhu cầu đó càng nhanh càng tốt. Khi chúng ta lo sợ, chúng ta cố gắng xóa bỏ nỗi sợ đó càng nhanh càng tốt. Vậy thì làm sao quá trình trở nên trung thực, vô tư, nhiệt huyết và khám phá chúng ta thực sự là ai, chúng ta muốn gì có thể là gì khác ngoài nỗi đau? Anh sẽ cảm thấy tệ hơn trước khi cảm thấy mọi thứ sáng sủa hơn, đơn giản là vì điều đó làm anh sốc."

"Thật khủng khiếp! Tại sao tôi phải cống hiến bản thân cho một quá trình như thế nếu tôi thực sự không phải làm vậy,..." Jack khẽ cằn nhằn.

"Anh phải làm vậy. Vì cuộc đời anh, sự sáng suốt của anh, kế sinh nhai của anh. Cú sốc ấy là điều gì đó anh muốn theo đuổi với một ý chí mạnh mẽ, bởi nó sẽ giúp cuộc sống và công việc của anh đi theo đúng định hướng. Cú sốc này giúp anh nhớ con người đích thực của mình, cho anh thấy vị "Hoàng đế" duy nhất đáng để anh đi theo chính là Hoàng đế trong bản thân anh, người đó sẽ không để anh ngơi nghỉ chừng nào anh còn chưa nhận ra anh là ai và tại sao anh lại làm những việc anh đang làm. Rồi sau đó, khi không hài lòng với câu trả lời thì Hoàng đế trong anh sẽ đặt câu hỏi: Vậy, giờ thì sao, Jack, anh định làm thế nào?"

Nguyên tắc 7: Những nguyên tắc này cần trở thành những nguyên tắc sống còn.

Trời tối dần, tôi và Jack vẫn ngồi trong phòng làm việc của tôi và mọi người trong công ty đang chuẩn bị ra về. Tôi cần về sớm, nhưng tôi không muốn giục Jack. Chúng tôi vẫn chưa bàn tới Nguyên tắc 7.

“Có lẽ tôi cũng nên về rồi,” Jack nói. “Mặc dù ông nói có bảy nguyên tắc, còn chúng ta mới nói tới nguyên tắc thứ sáu. Chúng ta có thời gian để bàn nốt nguyên tắc thứ bảy không?”

“Tất nhiên rồi,” tôi trả lời.

“Nguyên tắc thứ bảy gắn kết sáu nguyên tắc trên thành một nguyên tắc. “

“Nguyên tắc bảy nói rằng để tất cả các nguyên tắc trên thực sự có ý nghĩa, chúng phải trở thành các nguyên tắc sống còn trong cuộc đời anh. Không phải các nguyên tắc của tôi mà là của anh. Các nguyên tắc anh tự xây dựng cho mình sau khi kiểm tra, xem xét và đánh giá bản chất đích thực và xác định mục tiêu của anh. Các nguyên tắc sẽ hỗ trợ việc thực hiện các mục tiêu của anh. Và để được như vậy, anh phải coi chúng là những nguyên tắc sống còn trong cuộc đời mình. Chỉ có vị Hoàng đế trong chính anh mới có thể làm vậy chứ không phải Nhà quản lý hay Nhà chuyên môn.”

“Ồ” Jack nói. “Khó có thể tưởng tượng nổi điều đó.”

“Điều này phụ thuộc vào mỗi Nhà quản lý khi chúng ta cam kết thực hiện các nguyên tắc bất khả xâm phạm đó. Không phải là các giá trị. Các giá trị không đủ sức mạnh để tôi đề cập ở đây. Các giá trị là bị động. Các nguyên tắc là chủ động. Các nguyên tắc xâm nhập vào từng ý nghĩ của chúng ta. Chúng là những lời tự răn. Chúng đóng vai trò quan trọng. Chúng đặt ra câu hỏi mỗi lần ta hành động hay không hành động. Do đó, chúng trở thành những nguyên tắc sống còn trong cuộc đời, trở thành lực hút kéo chúng ta trở lại mục tiêu trọng tâm đã lựa chọn. Chúng trở thành cách duy nhất để chúng ta có trách nhiệm với mọi việc. Và nếu thiếu chúng, thiếu đi trách nhiệm cá nhân, làm sao chúng ta có thể theo được bất kỳ con đường nào, đấy là không kể tới con đường khó khăn nhưng đầy hứa hẹn như con đường tôi đang miêu tả? Chúng ta không thể.”

Jack và tôi còn chần chừ một lúc lâu trong văn phòng, hạ nhiệt dần cuộc nói chuyện khá gay cấn chúng tôi vừa kết thúc. Thật là

lạ khi nghĩ giờ đây tôi đã hiểu về người đàn ông này đến mức nào, người mà chỉ một ngày trước đây thôi, tôi không hề biết. Tôi không thể ngờ rằng một người như Jack, đầy tài năng và đam mê, lại đang bế tắc trong chính công ty của tôi.

Khi tôi về nhà, Ilene và bọn trẻ đã ngủ say, tôi ngồi một mình ngẫm nghĩ về Jack, về E-Myth, và bảy nguyên tắc. Phải thực hiện bảy nguyên tắc ấy ngay từ lúc này. Tôi thầm nghĩ. Trước khi đi ngủ, tôi mong Jack sẽ tự khám phá được chính mình trên con đường trở thành một Nhà quản lý hiệu quả.

4.

CHỦ DOANH NGHIỆP, NHÀ QUẢN LÝ VÀ NHÀ CHUYÊN MÔN

Trước đây, người ta tìm kiếm thông tin để giải quyết các tình huống thực tế, nay họ phải tạo ra các tình huống để sử dụng thông tin có ích.

— NEIL POSTMAN —

Amusing ourselves to death

Sau hôm nói chuyện với Jack, tôi đến công ty sớm hơn mọi ngày. Quả thật, tôi rất hào hứng với cuộc nói chuyện nhưng tôi cũng hơi lo lắng về Jack. Trở thành Nhà quản lý hiệu quả là cả một quá trình, và để đảm bảo thành công, hầu hết các khách hàng của tôi đều được tiếp nhận thông tin trước từ những kênh dễ hấp thụ – qua băng hình, các buổi hội thảo của tôi, hoặc qua một quyển sách như thế này – rất lâu trước khi họ thực sự bắt tay vào hành động. Còn Jack tội nghiệp phải học cả khóa học cấp tốc chỉ trong một ngày!

Đang suy nghĩ về điều này thì tôi đã đến cầu thang và thấy Jack đứng ở đó. Trông anh khá khủng khiếp, tóc tai bù xù, và nước da thì xám ngắt. Tôi chắc chắn cuộc nói chuyện của chúng tôi đã khiến anh ta rơi vào tình trạng này.

“Ôi lạy chúa, Jack, chuyện gì xảy ra với anh thế này?”

“Do Nhà quản lý hiệu quả đấy!”, Jack sung sướng kêu lên.

Jack nói: “Tôi đã thức suốt đêm, nghĩ về cuộc nói chuyện của chúng ta. Và ông đúng, rất đúng! Tôi đã chìm trong cơn mộng du từ hồi còn niên thiếu mà không hay biết. Mộng du trong công việc, trong các mối quan hệ, trong cuộc sống của tôi. Đêm qua tôi không ngừng lục lọi lại mọi thứ trong đầu mình và nhận ra rằng nếu tôi không thay đổi ngay từ bây giờ, cuộc đời tôi sẽ chấm hết và thậm chí tôi sẽ không bao giờ nhận ra điều đó!”

“Tuyệt vời, Jack”, tôi nói, mặc dù anh khiến tôi hơi hoảng hốt. Tôi nói thêm: “Chỉ cần anh đừng nghĩ là anh có thể xem xét lại toàn bộ cuộc đời mình chỉ trong chốc lát. Trong Chương trình Đào tạo Nhà quản lý hiệu quả, tôi bắt đầu hướng dẫn các Nhà quản lý cách chuyển biến từ vị trí hiện tại đến việc đổi mới tổ chức của họ, dĩ nhiên phải khởi đầu từ chính bản thân họ trước – và chúng ta sẽ đạt được điều đó. Nhưng còn nhiều điều nữa anh cần biết về bản chất của công việc trước khi anh có thể bắt đầu làm công việc đó.”

Jack vừa reo lên: “Vậy thì chúng ta còn đợi gì nữa?” vừa chạy vào phòng làm việc của tôi.

* * *

Thấy cần trò chuyện với Jack trước, tôi bảo trợ lý của tôi hoãn các cuộc hẹn trong ngày. Tôi mời anh ăn sáng, và cuộc nói chuyện bắt đầu.

Tôi nói: “Làm thế nào để bắt đầu lại từ đầu? Đây là câu hỏi Nhà quản lý nào cũng phải tự đặt ra cho mình.“

“Các nguyên tắc là bước khởi đầu, là nền tảng. Nhưng sau khi chấp nhận những nguyên tắc đó, chúng ta phải tập trung vào chính tổ chức để các nguyên tắc có thể mang lại ý nghĩa thực tế. Sau đó, chúng ta cần thiết lập một mối quan hệ mới với những người chúng ta cùng làm việc và với những người chúng ta phục vụ. Chúng ta cũng cần định nghĩa lại toàn bộ công việc của một Nhà quản lý; bởi giờ đây chúng ta đã khám phá ra chúng ta thực sự có nhu cầu và hoàn toàn có khả năng tìm ra ý nghĩa và tự do trong công việc chúng ta làm.”

Tổ chức công việc

Tôi tiếp: “Jack ạ, trước khi có thể dồn sức thay đổi cuộc sống và công việc của mình, anh cần hiểu hơn nữa về bản chất công việc.”

“Cách tốt nhất để nhìn nhận cách tổ chức công việc là nhìn nhận chính mình với ba tố chất riêng biệt cùng ba trách nhiệm rõ ràng:

Chủ doanh nghiệp, Nhà quản lý và Nhà chuyên môn."

"Trong tổ chức công việc, có ba bộ phận được phân định rõ ràng, đó là doanh nghiệp, công việc kinh doanh và việc thực hiện công việc kinh doanh đó. Rõ ràng Chủ doanh nghiệp tập trung vào doanh nghiệp, Nhà quản lý tập trung vào công việc kinh doanh, và Nhà chuyên môn tập trung vào việc thực hiện công việc kinh doanh đó."

"Jack ạ, khi tôi nói tới điều này, anh nhất thiết phải hiểu được là chúng ta không đề cập đến việc tổ chức công việc nói chung, mà là đến việc tổ chức công việc của anh. Anh phải có trách nhiệm và một phạm vi quyền hạn nào đó đối với việc tổ chức công việc của mình."

"Ở đây cần tập trung chủ yếu vào việc định nghĩa lại công việc anh làm: nếu anh có trách nhiệm nhưng lại thiếu phạm vi quyền hạn rõ ràng để thực hiện trách nhiệm đó, thì anh cần có được quyền hạn đó ngay. Điều này là hết sức cần thiết. Không có quyền hạn thì cũng không thể có trách nhiệm."

"Tôi biết điều đó mà", Jack nói.

Tôi đáp: "Tôi biết là anh hiểu điều đó Jack ạ. Nhưng tôi cũng biết nếu anh cũng giống hầu hết các Nhà quản lý tôi từng gặp, thì anh sẽ muốn bỏ qua việc nắm giữ quyền hạn hơn mức anh dám thừa nhận. Nhưng làm như vậy, anh chỉ tạo ra sự bế tắc không thể vượt qua mà thôi."

"Như anh thấy đấy, nếu không có quyền hạn cần thiết để hoàn thành trách nhiệm, anh sẽ bị đẩy vào tình thế bất lực trước các sức mạnh khác. Và trên thực tế, trong hầu hết các trường hợp tôi chứng kiến, khi có ai giơ rìu lên, thì người đặt đầu mình lên thớt lại chính là Nhà quản lý. Dù chiếc rìu có rơi xuống đầu hay không, Nhà quản lý đó cũng bị giảm bớt quyền hạn. Một Nhà quản lý bị giảm bớt quyền hạn thì năng lực cũng bị giảm sút. Trong trường hợp đó, nếu không phải tất cả thì cũng gần như là tất cả quyền hạn bị vứt bỏ. Và khi hầu hết quyền hạn bị vứt bỏ thì một Nhà quản lý cũng từ bỏ trách nhiệm của mình vì bất cứ lý do gì. Tất nhiên, nếu tình hình tiến triển tốt, Nhà quản lý sẽ được khen ngợi. Có ai không muốn được khen ngợi? Nhưng nếu sự việc không tiến triển tốt, mà điều này thường xảy ra – thì làm sao họ có thể chịu đựng được trong những tình huống như thế?"

"Trách nhiệm không gắn với quyền hạn thường an toàn hơn – đó

là lý do vì sao chúng ta bằng lòng với nó. Nhưng cái vỏ ngoài an toàn đó lại thể hiện rõ nhất cái bẫy của Nhà quản lý. Nếu anh chấp nhận trách nhiệm không đi đôi với quyền hạn thì chắc chắn anh sẽ chìm trong "giấc ngủ" triền miên: giấc ngủ chờ đợi một điều gì đó xảy ra, giấc ngủ của thói quen hàng ngày, của năng suất bị giảm sút, của năng lực mai một, nhưng trên tất cả chính là niềm hứng thú bị giảm sút."

Jack đáp lại: "Thật kinh khủng khi phải thừa nhận điều đó, nhưng quả đúng như vậy."

"Vì vậy, Jack ạ, để đổi mới công việc của một Nhà quản lý, anh phải có được quyền hạn cần thiết để hoàn thành các trách nhiệm của mình."

Jack đáp: "Tôi nghĩ tôi có quyền hạn ở E-Myth". Sự hoài nghi bắt đầu lộ rõ trên khuôn mặt của Jack.

Tôi nói: "Có thể anh nghĩ anh đã có quyền hạn đó rồi. Nhưng theo tinh thần của nguyên tắc 5, tôi muốn anh đặt câu hỏi với mình. Bởi khi chúng ta tiến hành định nghĩa lại công việc của một nhà quản lý, anh sẽ khám phá ra cần có rất nhiều quyền hạn nhưng thực tế anh không có và chưa bao giờ có vì anh chưa bao giờ thực sự muốn có. Nhưng giờ đây, nếu quá trình chúng ta sắp cùng nhau tham gia có hiệu quả, anh sẽ thực sự cần có lòng can đảm để chấp nhận quyền hạn của chính mình."

"Nếu anh không thể có quyền hạn anh cần, hãy ra khỏi đây!"

"Đúng là vậy, Jack ạ. Nếu anh không thể có quyền hạn cần thiết tại E-Myth, hãy ra khỏi đây. Hãy làm như vậy ngay. Bởi không có quyền hạn thì không thể định nghĩa lại, không thể tiến bộ, độc lập, hay phát triển gì hết. Không thể có nguyên tắc. Không thể có cuộc chơi xứng đáng. Không thể có rủi ro. Không thể có đổi mới. Không thể có sáng tạo. Không thể có hiểu biết. Không thể có tự do. Không thể có tình yêu."

Tôi tiếp: "Nhưng có quyền hạn, ta có thể bắt đầu cuộc chơi ngay lập tức một cách nghiêm túc."

"Vì vậy, hãy để tôi chứng minh cho anh thấy điều đó hiệu quả thế nào."

Doanh nghiệp, công việc kinh doanh, thực hiện công việc kinh doanh

“Jack ạ, quyền hạn có một số hình thức – quyền hạn của Chủ doanh nghiệp, quyền hạn của Nhà quản lý, và quyền hạn của Nhà chuyên môn.”

“Chủ doanh nghiệp có quyền quyết định chiều hướng hoạt động của Doanh nghiệp: trọng tâm phát triển của công ty là gì, vị thế của công ty trên thế giới được xác định bằng vị trí của công ty trong tâm trí của những người liên quan như: khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, ngân hàng – và công ty sẽ đạt được vị trí đó như thế nào. Chủ doanh nghiệp không chỉ định hướng cho Nhà quản lý và Nhà chuyên môn, mà còn đem lại ý chí và sự tỉnh táo cần thiết để họ nhớ rõ định hướng đó, trở thành “bộ nhớ” của họ khi họ quên mất mục đích, quên mất bản thân. Luôn luôn là như vậy. Chủ doanh nghiệp không những biết rõ chúng ta ở vị trí nào, chúng ta sẽ đi đến đâu, và chúng ta là ai, mà quan trọng hơn cả là điều gì đang thực sự diễn ra.”

“Quyền hạn của Nhà quản lý thể hiện tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp qua hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhà quản lý có ba trách nhiệm: đem lại năng lực làm việc, năng suất lao động, và nguồn lực cho doanh nghiệp để thực hiện tầm nhìn của doanh nghiệp. Năng lực được định nghĩa là biết cách làm (Know-how). Điều này thể hiện dưới hai dạng: trình độ chuyên môn thụ động và chủ động. Trình độ chuyên môn thụ động là biết phải làm gì, làm như thế nào, còn thiếu sót gì và giải quyết ra sao. Trình độ chuyên môn chủ động là kỹ năng biến chuyên môn thụ động thành hành động. Chuyên môn chủ động thể hiện dưới hình thức các quá trình và hệ thống. Một trong những trách nhiệm chính của Nhà quản lý là sáng tạo ra các quá trình và hệ thống đó. Sau đó, trách nhiệm chủ yếu của Nhà quản lý là giám sát hiệu quả của chúng. Hiệu quả của một hệ thống hay quá trình được đo bằng khả năng phản ánh chính xác tầm nhìn của chủ doanh nghiệp. Bất cứ quá trình, hệ thống nào không phản ảnh chính xác điều này đều phải được cải thiện. Trình độ chuyên môn chủ động luôn song hành và có mối liên hệ với trình độ chuyên môn thụ động để tìm ra các mô hình cải tiến, các quá trình và không ngừng đổi mới các quá trình và hệ thống đó. Nhà quản lý cũng giám sát quá trình này, và có quyền hạn cũng như nguồn lực để đổi mới các quá trình và hệ thống khi cần thiết.”

“Nhà chuyên môn có quyền hạn sử dụng năng lực, năng suất của mình và các nguồn lực khác để thực hiện các quá trình và hệ thống của Nhà quản lý, góp phần thực hiện tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp. Nhà chuyên môn có thể là “thợ học nghề”, “thợ lành nghề” hoặc cũng có thể là “thợ bậc thầy”. Dù thứ bậc của Nhà

chuyên môn là gì đi nữa thì năng lực, năng suất và các nguồn lực của Nhà chuyên môn sẽ là tiêu chí đánh giá khách quan cho quá trình phát triển liên tục của cá nhân và công việc của họ. Cả Chủ doanh nghiệp và Nhà quản lý đều hiểu rõ rằng không có sự cống hiến của Nhà chuyên môn thì toàn bộ công ty sẽ sụp đổ nhanh chóng, và không thể vươn tới mục đích cao hơn. Đó là lý do vai trò của Nhà chuyên môn được gọi là vai trò thực hiện."

"Nếu không phải vì Chủ doanh nghiệp, Nhà chuyên môn sẽ quên mất lý do vì sao anh ta đang làm một công việc gọi là thực hiện, hay thậm chí còn quên mất rằng mình đang làm điều đó."

"Nếu không phải vì Nhà quản lý, Nhà chuyên môn sẽ không nhận ra rằng chính việc thực hiện cũng đồng thời là một quá trình, hay hệ thống. Có một hệ thống của việc thực hiện mà thông qua đó việc thực hiện đạt hiệu quả. Nhà quản lý chuyển đổi tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp thành chất liệu thực hiện mà mọi Nhà chuyên môn đều cần biết để có được phương pháp luận của chính họ."

"Nếu không vì Chủ doanh nghiệp và Nhà quản lý, thì Nhà chuyên môn sẽ chìm đắm vào công việc thường làm hàng ngày, vào cái đục, cái búa, phần mềm và tất cả những thực tế khác trong thế giới của Nhà chuyên môn. "Hoàng đế" – Chủ doanh nghiệp – sáng tạo ra nhà thờ để phụng thờ Chúa. Nhà thờ ở đây chính là doanh nghiệp. Nhà quản lý, tập trung các nguồn tài chính, nhân lực, chuyên môn, các kế hoạch để tìm cách tốt nhất để xây nhà thờ đó. Đây chính là công việc kinh doanh. Nhà chuyên môn đẽo đá và đặt đá vào đúng chỗ. Đây chính là việc thực hiện công việc kinh doanh đó. Và cứ thế nhà thờ dần hình thành."

Nhà quản lý sáng suốt

"Vì vậy, công việc của Nhà quản lý chia làm ba loại: công việc của Chủ doanh nghiệp, công việc của Nhà quản lý, công việc của Nhà chuyên môn. Mỗi Nhà quản lý phải nhận biết được sự khác nhau giữa ba loại công việc cũng như vai trò của mỗi công việc trong tổ chức nếu anh ta có nghĩa vụ phải quản lý công ty một cách cân bằng và hiệu quả. Nói tóm lại, mọi Nhà quản lý luôn phải biết cách phân biệt loại hình công việc thích hợp cần làm và cách thiết lập mối liên hệ lý tưởng giữa ba loại hình công việc đó để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả."

"Không có công thức chính xác nào cho điều này. Công thức được xác định cho mỗi người trong chúng ta, phụ thuộc chính chúng ta."

“Một số Nhà quản lý gần như không biết đến điều gì ngoài công việc của họ. Công việc xuất hiện ở bất cứ nơi nào mà họ thấy. Công việc là liều thuốc gắn chặt họ vào bàn làm việc, vào máy vi tính, vào máy điện thoại, vào những người trong tổ chức, vào khách hàng, vào Internet, vào những cuộc họp triền miên với các Nhà quản lý khác. Tóm lại, đa phần họ mới dừng lại ở cấp độ Nhà chuyên môn mặc dù mọi người đều cho rằng họ không còn làm công việc chuyên môn ngay khi họ trở thành Nhà quản lý.”

“Đối với những Nhà quản lý như vậy, công việc là vô tận. Và đương nhiên, nếu công việc là vô tận và luôn bám dính họ thì họ luôn thấy có việc để làm và luôn làm với trạng thái căng thẳng, bực dọc, đôi khi cáu giận vô lý. Anh có phải là một Nhà quản lý như thế không? Anh có thấy chính bản thân mình chìm vào công việc triền miên của một Nhà chuyên môn và tin rằng không ai có thể làm tốt như anh? Khi làm việc này, anh có nhận thấy cái giá anh đang phải trả khi tiếp tục giữ vai trò của một Nhà chuyên môn dù anh đã lựa chọn từ bỏ nó? Rõ ràng, những gì anh thấy về mình không phải là sự thực hiện – không đem lại sự tiến bộ, mà đơn thuần chỉ là làm việc. Đục đá, đục đá và đục đá. Nhưng cái gì là của Chúa? Cái gì là của nhà thờ? Hay cái gì là của chiến lược xây nhà thờ? Bài học cần rút ra đối với một “thợ học nghề”, “thợ lành nghề”, “thợ bậc thầy”. Và cuối cùng, thế nào được gọi là lành nghề?”

“Trong hầu hết các tổ chức, những câu hỏi như vậy không được đặt ra nếu có được đặt ra thì cũng ngay lập tức bị lãng quên.”

“Ở hầu hết các tổ chức, không có Chúa, không có nhà thờ, không có mục đích cao cả hơn. Chỉ có sự tồn tại, và niềm đam mê của Chủ doanh nghiệp – một nhu cầu quá mức (như chúng ta đã nói) trở thành chủ đề thông tin truyền đạt khắp tổ chức.”

“Mọi Nhà quản lý đọc cuốn sách này đều biết, những tổ chức như vậy có thể lâm vào tình trạng sống dở chết dở. Nhưng không phải lúc nào cũng thế. Những tổ chức như vậy cũng có thể tạo ra sức sống khi tình hình tiến triển tốt đẹp. Trong những tổ chức như vậy, tham vọng, nỗi sợ tràn lan khắp mọi nơi. Trong những tổ chức như vậy, lòng say mê là một cái gì rất to tát, một nguyên tắc sống còn, là thước đo sự tận tâm của con người. Trong những tổ chức như vậy, Nhà quản lý có vai trò như các Nhà chuyên môn. Việc quản lý chỉ là một giai đoạn tạm thời, chứ không phải là một sự cam kết lâu dài. Trong những tổ chức như vậy, anh có thể mang chức danh Nhà quản lý nhưng không hề làm công việc quản lý. Không ai thực sự quan tâm đến điều đó, chừng nào công

việc còn mang lại kết quả."

"Nhưng những Nhà quản lý quan tâm tới điều này lại phải trả một giá rất đắt. Bởi đối với họ, quản lý không phải là một giai đoạn, mà là cả sự tận tụy, gắn bó đối với sự phát triển cá nhân.

"Nếu nhà Quản lý chìm đắm vào công việc của một Nhà chuyên môn thì chỉ có một con đường là: dừng lại. Dừng hoàn toàn công việc của Nhà chuyên môn. Khi điện thoại reo, để người khác trả lời. Khi phần mềm hỏng, hãy bảo người khác sửa. Khi có khách hàng, bảo người khác phục vụ khách hàng đó. Hãy bắt đầu quá trình khám phá bản chất công việc của Chủ doanh nghiệp. Hãy bắt đầu bằng những câu hỏi như: Tôi muốn làm gì? Tôi đang làm việc ở công ty như thế nào? Mục đích của công ty đó là gì? Hãy ngồi xuống với một tập giấy trắng và nghĩ tới mục đích thay vì nghĩ về phương tiện. Hãy tạm rời khỏi công việc đang được thực hiện. Hãy tạm rời khỏi công việc kinh doanh. Hãy ra công viên. Hãy đi xem phim. Hãy về nhà. Hãy đi bất cứ đâu ngoại trừ nơi anh đang làm việc. Mọi Nhà quản lý cần thường xuyên làm điều này vì bản thân. Công việc có sức cám dỗ và ta ngày càng chìm sâu vào đó. Không thể phủ nhận là công việc mang lại cho chúng ta một cảm giác hài lòng khi tạo ra một điều gì đó giá trị. Suy nghĩ không đem lại cho chúng ta điều đó, suy nghĩ bị coi là một việc hoàn toàn phí phạm thời gian, đặc biệt đối với những Nhà chuyên môn chỉ chăm chú làm việc."

"Còn có một kiểu Nhà quản lý khác: những Nhà quản lý luôn luôn mơ mộng. Những người bị mê hoặc bởi "bức tranh lớn". Những người chỉ luôn vạch kế hoạch hay đưa ra tầm nhìn, hơn là nghĩ tới việc thực hiện. Những Nhà quản lý như vậy luôn hướng tới "ý tưởng lớn", mà bỏ qua những "ý tưởng nhỏ bé", ý tưởng công việc. Tôi gọi những người như vậy là những Hoàng đế không có mục tiêu. Đó là những Chủ doanh nghiệp giả tạo. Họ bị hấp dẫn vào những dòng ý tưởng không bao giờ dứt, những ý tưởng què quặt và không đủ sức tồn tại được trên thế giới này. Đối với một Nhà quản lý như vậy, hãy yêu cầu anh ta thực hiện một ý tưởng cụ thể từ đầu đến cuối. Hãy trải nghiệm quá trình gian nan khi cố gắng hiện thực hóa ý tưởng đó. Hãy gọi điện thoại nếu cần thiết. Hãy viết ra các bước cần làm và làm theo. Hãy ghi nhớ thêm nhiều số liệu, sau đó kiểm nghiệm chúng. Hãy làm bất cứ điều gì để hiện thực hóa ý tưởng của anh, dù chỉ để chứng minh rằng rốt cuộc đó không phải là một ý tưởng hay. Chỉ đến khi nhìn thấu suốt ý tưởng của mình qua cả một quá trình ý tưởng nảy sinh, phát triển, tổ chức thành quá trình, hệ thống, thực hiện ý tưởng, giám sát, cải tiến, đưa ý tưởng thành một phần trong Công việc của tổ

chức, thì Nhà quản lý mới có thể đánh giá, hiểu hết giá trị mà sự tận tâm và những ý tưởng có thể đem lại."

"Lại có những Nhà quản lý chỉ thích quản lý. Họ nghĩ mình là con người của công chúng. Họ dành nhiều thời gian nói chuyện với nhân viên hay bất kỳ người nào lắng nghe họ. Lúc nào họ cũng họp hành, bàn bạc, hội ý với thái độ rất trịnh trọng về những thách thức và cơ hội mà nhân viên của họ không xử lý được hoặc là nếu có xử lý được cũng không đánh giá hết được vấn đề. Những con người của công chúng cho rằng mình đang thực hiện sứ mệnh của Chúa. Họ khiến tất cả chúng ta tin rằng sự hiểu biết sâu sắc, tình yêu nhân loại lòng nhiệt tình, sự cống hiến vô điều kiện của họ là tất cả những gì công việc quản lý cần. Nhưng không phải vậy. Như chúng ta sẽ thấy trong phần tiếp theo của cuốn sách này, trong các tổ chức hoàn hảo nhất, Nhà quản lý không quản lý nhân viên, mà nhân viên tự quản lý mình. Trong những tổ chức như vậy, Nhà quản lý sẽ nhanh chóng phải đối mặt với thói quen cố hữu của mình, đó là phải cố gắng tạo mối quan hệ với người khác khi mà trong bản thân con người anh ta không tồn tại khái niệm "mối quan hệ"."

Bất kỳ Nhà quản lý nào thấy hình ảnh của mình trên đây đều nên từ bỏ thói quen trò chuyện như trên. Cứ giả định rằng anh không được tiếp tục chuyện phiếm với các nhân viên của mình nữa, nhưng anh phải tạo được các kết quả thông qua nhân viên của mình. Vậy anh sẽ làm điều này như thế nào? Ban đầu, anh sẽ thấy buồn chán khi không được nói chuyện phiếm nữa. Nếu không chuyện phiếm, thì anh làm gì đây? Cuộc sống có ý nghĩa gì nếu không nói chuyện với mọi người? Một Nhà quản lý phải làm gì nếu không được trò chuyện? Nhưng nếu Nhà quản lý thực hiện những lời khuyên tôi đưa ra, họ sẽ có rất nhiều thay đổi tích cực. Chẳng mấy chốc công việc và những cơ hội sẽ giúp họ trở nên linh hoạt và thông minh. Cuối cùng, những nguồn năng lượng – trước kia bị phí phạm vào những câu chuyện tầm phào vô dụng của kiểu Nhà quản lý trên – sẽ được khai thác để phát triển những phương pháp làm việc mới, giải phóng tinh thần, khả năng sáng tạo của Nhà quản lý, và nhân viên của họ sẽ được tôn trọng vì khả năng tự quản lý chính mình khi thực hiện các quá trình và phương pháp mới.

***

"Vì vậy, anh thấy đấy, để có được nhận thức đúng đắn là cả một quá trình lựa chọn, Jack ạ. Để lựa chọn đúng đắn, anh phải có các tiêu chuẩn. Để có các tiêu chuẩn, anh phải có tầm nhìn. Và để có

tầm nhìn, anh phải đứng ở vị trí cao hơn trong tổ chức để thấy được chỗ đứng của tổ chức. Và để thấy được chỗ đứng đó, anh phải có khả năng vượt lên trên chính mình và thấy được vị trí của mình ở bên trong cũng như bên ngoài tổ chức. Và để vượt lên trên chính mình, anh phải có khả năng tập trungsự chú ý của mình theo một cách khác biệt. Và để tập trung sự chú ý, anh phải luôn luôn rèn luyện. Đó là công việc của Nhà quản lý hiệu quả."

Jack hưởng ứng: "Tuyệt! Vậy tôi có thể bắt đầu từ đâu đây?"

5.
HÒA HỢP TẦM NHÌN

Hai tuần sau cuộc gặp tại văn phòng, Jack gọi điện cho tôi, nói là anh đã suy nghĩ về những điều chúng tôi đã thảo luận và muốn đặt một số câu hỏi, chia sẻ vài suy nghĩ với tôi. Chúng tôi sắp xếp một cuộc gặp tại văn phòng của tôi.

Đó là một ngày mưa bão cuối tháng 11. Từ văn phòng của mình, tôi có thể nhìn thấy ngọn đồi Sonoma, đang được phủ xanh vào mùa đông. Cơn mưa như trút và những ngọn đồi xanh đối lập với ngọn lửa đỏ cam trong lò sưởi. Jack treo áo khoác ướt lên và ngồi xuống trước ngọn lửa, xoa mạnh hai tay để xua tan cái lạnh. Mắt anh bừng lên những cảm xúc mạnh mẽ. Anh bắt đầu nói.

“Trước tiên, tôi muốn ông biết cuộc nói chuyện hôm trước rất có ý nghĩa với tôi. Cách nghĩ đó về tổ chức khiến tôi liên tưởng đến mối quan hệ của tôi với công việc. Ông đã đưa tôi trở lại những ngày ở Stanford, khi việc đặt câu hỏi đã trở thành phương thức sống của tôi. Thật thú vị khi suy nghĩ và thử thách bản thân và các giáo sư, sinh viên khác. Tôi nhớ mình đã cảm thấy dường như mình đang theo đuổi những câu hỏi quan trọng nhất của đời người. Đó không chỉ là một điều đúng đắn, mà còn là lý do để tôi tồn tại!”

“Tôi đã bỏ lại cảm giác ấy khi tôi nhận công việc đầu tiên. Sau đó, với tôi, dường như chỉ có công việc mới là thế giới thực còn trường học chỉ là lý thuyết hay trò chơi con trẻ.”

“Đó cũng là điều người quản lý đầu tiên của tôi nói trong ngày đầu tiên tôi đi làm: “Đây là thế giới thực, không phải là trường học, Jack ạ. Vì vậy, hãy quan sát tôi thật chăm chú, xem tôi làm gì và làm theo. Tôi không có thời gian để hướng dẫn kỹ cho cậu đâu. Cậu sẽ phải tự tìm ra việc. Nếu quan sát tốt, cậu sẽ tìm được. Còn nếu không thì... ” Sau đó ông ấy nhún vai.” Jack nói: “và tôi biết

rằng nếu không nắm bắt được điều đó, tôi sẽ phải ra đi."

Jack tiếp tục: "Tôi không hiểu ông ấy nói gì! Tìm được cái gì?" Tôi nghĩ thầm. Điều bí ẩn này là cái gì, những điều tôi sắp làm mà tôi phải tìm ra chỉ bằng cách quan sát ông ấy là gì? Làm sao tôi có thể nhận ra, nếu ông ấy không thể hoặc sẽ không miêu tả chúng cho tôi?

Cũng không tốn nhiều thời gian để tôi tìm ra điều đó. Thật sự, không có gì bí ẩn cả. Điều Nhà quản lý muốn nói với tôi là khi ông ấy cần gì thì tôi sẽ là người làm cái đó. Và hầu như tất cả điều ông ấy cần là những câu trả lời. Câu trả lời cho những câu hỏi người khác luôn hỏi ông ấy, nhưng ông ấy không thể trả lời được."

Jack nói tiếp: "Ông biết không, điều đó cũng không ngăn Sếp tôi tránh đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi ông ấy không biết. Ông ấy luôn làm thế. Tôi thật sự ngạc nhiên. Làm sao mà một Nhà quản lý nghiêm túc trong một công ty nghiêm túc như vậy lại tạo dựng tín nhiệm bằng những câu trả lời hoàn toàn nhảm nhí?"

"Tôi xin thề đó là sự thật", Jack nói. "Điều tôi nhận ra trong suốt những năm đầu làm việc là hầu hết mọi người đều biết rất ít hoặc không biết gì về những giải pháp mà họ trình với Sếp, với nhân viên hoặc với khách hàng của họ. Tôi cho rằng điều mà Nhà quản lý của tôi muốn tôi học là không có gì quan trọng khi anh nói một điều gì đó rồi lập tức thay đổi hoàn toàn ý kiến,... và thậm chí sẽ chẳng ai nhận ra điều đó!"

"Tất nhiên, anh chỉ có thể tiến xa được đến thế với những chuyện nhảm nhí. Rốt cục, anh vẫn cần có câu trả lời. Và việc của tôi là: tìm câu trả lời khi chúng thật sự cần thiết."

"Công việc của tôi là luôn đảm bảo cho sếp của mình giữ được hình ảnh tốt đẹp. Và cho tới tận khi ông và tôi bắt đầu nói chuyện từ vài tuần trước, chưa có ai trong số những những ông chủ của tôi lại không củng cố niềm tin đó của tôi. Tôi luôn thăng tiến trong công việc bằng cách đưa ra đáp án cho những câu hỏi của người khác, và nếu tôi chưa có câu trả lời thì tôi cũng chắc chắn rằng mình sẽ là người tìm ra câu trả lời đầu tiên."

"Thực tế là từ khi tham gia E-Myth, tôi vẫn thường làm như thế. Và việc này luôn giúp tôi được đánh giá cao. Chưa có ai nói với tôi là tôi không có trách nhiệm giúp sếp mình giữ được hình ảnh tốt đẹp, hầu như mọi người đều chấp nhận việc tôi làm."

"Vì vậy, khi chúng ta bắt đầu nói chuyện vào bữa tối, tôi thực sự

ngạc nhiên bởi những điều ông nói. Tôi đã cố gắng hòa hợp những gì tôi tin là ông muốn tôi làm với những gì ông thực sự yêu cầu tôi làm. Và có vẻ chúng không khớp nhau."

Tôi nói: "Chúng không khớp nhau. Nhưng không phải vì những lý do anh nghĩ."

"Lấy trường hợp Nhà quản lý đầu tiên của anh. Tất cả những điều ông ấy làm với anh chính là những gì người khác đã làm với ông ấy. Đó là quan điểm trong tổ chức của "Hoàng đế". Giống như trong một cái tháp, các quan điểm được truyền từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Nếu muốn thăng tiến, anh phải nắm rõ các quan điểm ấy. Đó là một giao ước ngầm. Anh cần hiểu điều đó, nếu không anh sẽ không thể lên đến đỉnh. Kẻ đáng thương ở dưới đáy sẽ nhanh chóng hiểu ra luật chơi của "Hoàng đế"."

"Jack ạ, anh hãy hiểu rằng, dù bất kỳ ai nói gì hay dù cho mọi việc dường như trái ngược, thì cuộc chơi ở mọi tổ chức luôn bắt đầu từ cấp cao nhất, chứ không phải ở đoạn giữa. Không có ngoại lệ cho điều này. Vị sếp anh vừa kể cho tôi thành thực tin vào những điều ông ấy dạy bảo anh, rằng ông ấy đã cho anh một lời khuyên tốt, lời khuyên duy nhất phù hợp trong trường hợp đó, bởi đó là những gì ông ấy đã học được để đạt đến địa vị hiện tại. Tôi có thể chắc chắn với anh rằng vị Sếp đầu tiên của ông ta – và sau đó là vị tiếp theo, tiếp theo nữa – cũng đều nói với ông ta rằng: "Hãy nhìn tôi. Và làm theo những gì tôi làm". Và họ nói thế bởi đó cũng là những gì Chủ doanh nghiệp đã nói với họ. Cách suy nghĩ đó được truyền từ Chủ doanh nghiệp cho đến các Nhà quản lý, rồi cứ như vậy cho đến tất cả mọi người trong tổ chức, tất cả đều nhìn lên trên. Đó là lý do các cuộc thảo luận về quản lý phải ngừng lại. Điều đó cũng có nghĩa là không có gì có thể bàn cãi giữa một Nhà quản lý và nhân viên về bí quyết quản lý "Hãy nhìn tôi và làm theo những gì tôi làm."

"Và như vậy, đối với rất nhiều người không đảm nhiệm vai trò quản lý trong tổ chức – những Nhà chuyên môn được phân công làm công việc chuyên môn trong mọi tổ chức (sản xuất, bán hàng, bán vật liệu, thực thi công việc) – bí quyết quản lý không phải là điều họ cần phải tin. Bí quyết quản lý đối với mọi Nhà chuyên môn trong tất cả các tổ chức trên toàn thế giới là mọi việc vẫn trôi chảy!"

"Với những người không làm quản lý thì quản lý là một xã hội bí mật trong đó có những luật lệ vô hình, phi logic. Với những Nhà chuyên môn không quan tâm tới việc trở thành Nhà quản lý,

những luật lệ này thực sự khiến họ phát điên."

"Nhưng khi anh tham gia vào xã hội đó, khi trò chơi đó quyến rũ anh, khi anh đang cố gắng trèo lên nấc thang cao hơn trong tháp tổ chức, đầu tiên anh sẽ được giới thiệu với một trò chơi mà cho đến tận bây giờ anh vẫn mang một nỗi hoài nghi lớn xuất phát từ việc anh hiểu rằng: việc quản lý không quan tâm nhiều tới việc anh biết những gì, anh thành thật như thế nào, mà quan tâm đến điều hoàn toàn ngược lại. Trò chơi quản lý trong hầu hết các tổ chức chỉ quan tâm tới một điều, đó là anh sẽ chơi tốt thế nào. Anh có phải là một người chơi giỏi hay không? Nếu là một người chơi, anh đã đủ khôn ngoan để hiểu những hàm ý cũng như những luật lệ rõ ràng của trò chơi, bao gồm: 1) làm đẹp hình ảnh ông chủ không bao giờ là đủ, và 2) làm cho ông chủ trở nên vĩ đại là điều một người chơi thực sự phải học. Anh cần làm cho Nhà quản lý của mình trở nên vĩ đại hơn chính bản thân ông ta. Nếu thất bại trong việc đó thì cho dù những việc anh làm được có lớn đến đâu, ông ta cũng không bao giờ bỏ qua cho anh."

"Những điều ông đang nói," Jack nói, "chính là những điều xảy ra với công việc cuối cùng của tôi."

"Vì thế, điều đó bỗng nhiên trở nên hết sức rõ ràng với những người như anh, Jack ạ, những người vừa mới rời khỏi trường học và bước vào thế giới thực, thế giới của công việc. Đó là nếu muốn thăng tiến chúng ta cần từ bỏ những gì chúng ta theo đuổi khi còn trẻ con: như suy nghĩ, như đặt câu hỏi, thật thà và làm đầy đủ bài tập ở nhà. Tóm lại, bất kỳ thứ gì anh được yêu cầu làm ở trường, tất cả những gì định hình anh khi anh còn là một đứa trẻ, những nguyên tắc đạo đức và luân lý, tất đều bị coi là phản tác dụng, trẻ con. Thay vào đó, họ nói hãy bước vào thế giới công việc."

Tôi và Jack nghỉ một chút. Mưa đã tạnh và trời đang nắng, vì vậy chúng tôi quyết định đi dạo. Không khí mát mẻ dễ chịu. Chúng tôi đi về phía cái hồ tôi mới cho xây hồi mùa hè. Cái hồ được xây giống hệt với tưởng tượng của tôi hơn một năm trước. Thực ra, tôi chẳng biết gì về những thứ cần thiết khi xây một cái hồ, về cá và hồ và các thực vật dưới nước, về cân bằng sinh thái. Nhưng tôi có tình yêu đối với chúng. Có một cái hồ như thế này là ước mơ từ rất lâu của tôi. Tôi có thể tưởng tượng ra cái hồ sẽ như thế nào, nhưng tôi không biết gì về việc xây dựng. Công việc này phức tạp hơn tôi nghĩ. Cần có một lớp lót hồ, rải đá xung quanh, một hệ thống bơm và lọc, tất cả những việc đó tốn thời gian và chi phí hơn rất nhiều so với ước tính của tôi và những người thợ.

Tất nhiên, anh có thể lập luận rằng xây một cái hồ đơn giản hơn nhiều so với xây dựng một tổ chức. Nhưng trên thực tế, điều đó không đúng. Trên thực tế, mọi thứ đều có thể đem đến sự bất ngờ. Những người thợ tôi thuê để xây hồ đều rất thành thạo công việc, có nhiều kinh nghiệm. Họ hiểu lớp lót và đá, máy lọc cũng như máy bơm. Nhưng tất cả đều vẫn không như dự định. Họ đã và vẫn luôn là những chuyên gia thực sự, nhưng họ thiếu một cái gì đó rất quan trọng. Đó chính là điều tôi và Jack đang thảo luận. Sự thiếu hụt ở người mà tôi thuê xây cái hồ là tố chất của một Nhà quản lý.

Chúng tôi trở lại phòng làm việc và tiếp tục cuộc thảo luận.

***

Jack thấy bối rối không biết làm sao để vừa thực hiện những lời khuyên của tôi vừa tiếp tục làm việc và thành công tại E-Myth, nơi anh xem tầm nhìn của tôi, vị "Hoàng đế", là ưu tiên thứ hai. Tôi thấy rõ ràng rắc rối của Jack là do anh coi hai mục đích này là hai vấn đề đối lập nhau.

Tôi quyết định giúp Jack giải quyết từng bước những vấn đề này.

"Chúng ta hãy trao đổi về những gì anh cho rằng tôi muốn anh làm. Anh nghĩ rằng tôi muốn anh thực hiện tầm nhìn của tôi. Và để làm điều đó anh phải biến tầm nhìn của tôi thành của anh. Hay nói cách khác, anh nghĩ rằng tôi muốn anh trở thành một tín đồ thực sự ở E-Myth. Và anh sẽ làm tất cả những gì cần thiết để biến tầm nhìn của tôi thành hiện thực. Tóm lại, Jack ạ, anh nghĩ tôi muốn anh làm hình ảnh của tôi đẹp đẽ hơn bằng cách biến tầm nhìn của tôi thành hiện thực. Đúng vậy không?"

"Vâng, đúng thế." Jack trả lời và tỏ vẻ bối rối thực sự trước những điều tôi vừa nói

"Vậy bây giờ chúng ta sẽ xem xét đến quan điểm thứ hai, quan điểm tôi đã chia sẻ với anh vài tuần trước."

"Quan điểm thứ hai được miêu tả qua bảy nguyên tắc. Nhưng trước khi nhắc lại những nguyên tắc đó, chúng ta hãy thống nhất tư tưởng chủ đạo sau: đó là trách nhiệm duy nhất của một Nhà quản lý là phục vụ bản thân ông ta, hay hơn thế nữa là trở thành Hoàng đế của chính mình."

"Điều tôi muốn phải là thứ yếu so với điều anh muốn. Nếu không, những mong muốn của tôi sẽ lấy mất tự do của anh."

“Sự xung đột giữa hai quan điểm này sẽ trở nên rõ ràng. Mâu thuẫn nảy sinh giữa điều tôi muốn và điều anh muốn. Nếu công việc của anh là làm theo mong muốn của tôi, anh sẽ nghĩ rằng mong muốn của mình là không hợp lý, trừ khi nó trùng khớp với mong muốn của tôi.”

“Để tôi cho anh thấy sự trái ngược. Việc anh nghĩ rằng tôi muốn anh trở thành tín đồ của Quan điểm quản lý E-Myth là hoàn toàn không chính xác.”

“Điều tôi thực sự muốn ở anh là thực hiện những gì anh tin là đúng, và không liên quan đến điều tôi muốn. Bởi nếu không làm điều đó, anh vẫn chưa cam kết sâu sắc cho quan hệ của chúng ta như tôi đã làm. Trước khi gặp anh, Jack ạ, tôi đã dành nhiều năm để suy nghĩ và cân nhắc kỹ vấn đề: Kinh doanh là gì và phải tiến hành nó như thế nào?”

“Chỉ sau khi dành nhiều thời gian suy nghĩ về điều đó và thuyết trình với các Nhà quản lý, với các Chủ doanh nghiệp nhỏ và với các Nhà chuyên môn, tôi mới hiểu được hoàn cảnh thực tế của hầu hết các doanh nghiệp. Những kết luận của tôi được tổng kết trong các cuốn sách và tôi gọi chung là Quan điểm quản lý E-Myth. Tôi chia sẻ quan điểm này với tất cả những người tôi biết khi có bất kỳ cơ hội nào: các nhân viên mới, nhân viên cũ, khách hàng cũng như tất cả độc giả trên khắp thế giới.”

“Và khi tôi làm vậy, mọi người có thể sẽ làm theo những kết luận đó, hoặc đồng ý hoặc tranh cãi, hoặc cười nó hoặc khóc vì nó.”

“Với cuốn sách đầu tiên của tôi trong bộ sách E-Myth, độc giả mà nó hướng tới là những ông chủ và những ông chủ tương lai của các doanh nghiệp. Nhưng bất cứ ai tới làm việc tại E-Myth cũng rất cần dành thời gian nắm vững Quan điểm E-Myth, kiểm định nó với quan điểm của bản thân, trao đổi về nó với tôi hay với bất kỳ ai quan tâm tại E-Myth. Bởi dù thế nào, họ cũng sẽ phải đưa ra quyết định có cống hiến hết mình cho cái tổ chức lấy Quan điểm E-Myth làm nền tảng không.”

“Vì vậy, Jack ạ, không phải tôi muốn anh trở thành một tín đồ của E-Myth. Điều tôi thực sự muốn là anh tự quyết định bằng lý trí và trái tim mình xem anh có đồng ý hay không với viễn cảnh tôi vẽ ra và anh phải vật lộn với những vấn đề mà tôi đã gặp phải. Chỉ sau khi anh đã suy nghĩ, tự quyết định rõ ràng – vì những lý do của bản thân – có đưa thông điệp này đến với thế giới hay không, thì chúng ta mới có thể bình đẳng làm việc cùng nhau, mỗi người

theo đuổi tầm nhìn này theo một cách riêng, bằng một con đường riêng. Nếu không làm được như vậy, chúng ta nên giải tán trước khi bắt đầu đổ lỗi cho nhau về nỗi thất vọng của mình."

Jack nhìn xuống sàn.

"Chúng ta nên quyết định làm việc cùng nhau để hướng tới mục đích này, sau đó anh phải bắt đầu hình thành quan điểm của anh về tổ chức của chính mình, độc lập với tôi, và để chứng minh cho tôi thấy anh có thể đóng góp gì ở đây."

"Vì vậy, anh sẽ thấy không có mâu thuẫn gì trong quan điểm của chúng ta cả. Quan điểm của tôi là yêu cầu anh phải hiểu nó trước khi chúng ta làm việc chung, bởi chính quan điểm đó đã hình thành nên tổ chức này và tổ chức này hoạt động vì quan điểm đó. Chỉ đến khi anh đưa ra được các nguyên tắc, và tự trả lời các câu hỏi thì chúng ta mới có thể đi đến thỏa thuận."

Jack gật đầu.

"Khi đó, và chỉ khi đó, chúng ta mới có thể tiến thêm một bước nữa là bàn về cách định nghĩa lại công việc của anh tại E-Myth."

"Nếu như quan điểm của một tổ chức được hình thành từ trên xuống thì tổ chức của Nhà quản lý cũng phải được hình thành theo cách đó. Dù cho tổ chức có ba người hay 400 người, là một nhóm bán hàng hay một nhóm sản xuất, hay do một Nhà quản lý lãnh đạo, thì Nhà quản lý không chỉ có cơ hội mà còn có bổn phận tạo nên quan điểm của tổ chức. Họ không nên đi theo một lối mòn như vẫn thường thấy trong hầu hết các tổ chức. Trong cách tổ chức của Nhà quản lý, tôn chỉ không phải là "Hãy nhìn tôi và làm như tôi làm" mà phải là "Hãy quên tôi đi và hãy xem tổ chức hoạt động thế nào". Tổ chức cần thực hiện những gì? Tổ chức đang làm những gì? Điều gì đang diễn ra trong doanh nghiệp, trong việc kinh doanh, trong khâu thực hiện của tổ chức? Ba yếu tố này liên hệ với nhau như thế nào? Đâu là kết quả quan trọng nhất mà chúng ta có trách nhiệm tạo ra? Chúng ta hoàn thành kết quả đó ở mức độ nào? Nhân viên của tôi có niềm tin thế nào vào cấp quản lý, vào công việc, vào nghề nghiệp của họ nói riêng và vào cách chúng ta tạo ra những thành quả của tổ chức nói chung, niềm tin vào việc được đền đáp xứng đáng, vào tương lai của tổ chức, và cả sau khi họ rời bỏ tổ chức, niềm tin sự thật, niềm tin vào trách nhiệm, niềm tin vào sự chính trực của chúng ta, niềm tin vào các quá trình và các hệ thống chúng ta sử dụng,...? Khách hàng của chúng ta có niềm tin vào chúng ta không? Chúng ta có dám đưa ra

cam kết không? Nếu có, những cam kết đó là gì? Làm sao chúng ta biết khi nào chúng ta giữ cam kết? Chúng ta sẽ hành động như thế nào với những điều chúng ta đã biết? Chúng ta có hệ thống để thực hiện những hành động không? Chúng ta có hệ thống để tạo ra một hệ thống khi cần thiết không?

"Trọng tâm của việc định nghĩa lại cách tổ chức của Nhà quản lý là đưa tất cả những gì anh tin, những điều anh muốn về đúng sự thật, hoặc đặt những điều không chắc chắn là sự thật trước các câu hỏi nghiêm túc. Tóm lại, anh cần tìm ra sự thật về tổ chức của anh. Đó là vấn đề cơ bản của cả quá trình. Đưa tổ chức trở về đúng thực chất của nó. Như thế, anh và nhân viên của anh có thể nhìn nhận tổ chức đúng như bản chất vốn có, không phải như cái anh tưởng tượng ra. Trong quá trình định nghĩa lại tổ chức, thì tưởng tượng chỉ là một yếu tố nguy hiểm."

"Bước thứ hai của quá trình là tự xác định trách nhiệm của các tổ chức khác trong công ty anh với tổ chức của anh (và ngược lại), tổ chức nào chịu trách nhiệm với tổ chức của anh, và tổ chức của anh phải chịu trách nhiệm với tổ chức nào.

"Sau khi đã nhận diện các tổ đồng cấp khác trong doanh nghiệp, bước tiếp theo của anh là phải làm với các Nhà quản lý này những việc giống như anh đã thực hiện với tổ chức của chính mình: tìm ra được sự thật về họ."

"Tất nhiên nói bao giờ cũng dễ hơn làm. Hầu hết các Nhà quản lý không thích sự thật, bởi sự thật có thể nguy hiểm vì nếu đó là sự thật anh không muốn biết, anh sẽ bế tắc với nó. Một khi sự thật đã phát lộ thì không ai che giấu nó được nữa. Ngoài ra, khi biết sự thật, anh sẽ phải làm điều gì đó để giải quyết. Nghĩa là anh sẽ có rất nhiều việc để làm. Điều này vượt ngoài khả năng giải quyết của hầu hết các Nhà quản lý. Nếu anh tập trung quá nhiều vào chuyên môn thì sẽ còn lại rất ít thời gian để làm công việc quản lý."

Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này ở phần 2 của cuốn sách, nhưng cần biết rằng đây là vấn đề tất cả các Nhà quản lý đều cần có để đưa tổ chức của họ từ vị trí hiện tại lên vị trí mới. Mục đích của quá trình này là giúp anh khám phá được thực chất doanh nghiệp của anh, và cách thức chuyển đổi hiệu quả mối quan hệ của anh với tổ chức. Quá trình này cũng giúp anh biết cách thay đổi các vai trò (bị coi là phụ thuộc, bị chi phối, bị điều khiển trong các tổ chức khác) thành vai trò độc lập, hoàn toàn tự do để có thể hoàn thành tốt trách nhiệm quản lý trong doanh nghiệp của mình.

“Vì vậy, Jack ạ”, tôi nói với anh. “Điểm cuối cùng trong buổi thảo luận này của chúng ta là: nếu có điều gì tôi muốn anh làm tại E-Myth thì đó chính là phát triển trong anh mong muốn có được doanh nghiệp của chính mình, và những kỹ năng cần thiết để đạt được nó. Đúng ra đó là mục tiêu của các “Hoàng đế”, nhưng trong nhiều trường hợp lại không phải vậy. Do đó nó phải là mục tiêu của người quản lý. Mỗi Nhà quản lý trong mọi tổ chức cần tự thỏa thuận rằng mục đích đầu tiên của công việc anh ta đang làm là giúp anh ta sẵn sàng cho công việc tiếp theo. Một công việc lớn lao hơn, tốt hơn và quan trọng hơn. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ chưa hình dung về công việc đó? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu sau 20 năm làm việc anh phải bắt đầu lại mọi thứ từ đầu? Hoặc chuyện gì sẽ xảy ra nếu sau nhiều năm làm ông chủ hài lòng, anh đi đến một kết luận rằng đã đến lúc làm việc cho chính mình? Khi anh có quyết định trọng đại nhất cho công việc của mình, anh dần hiểu ra rằng không có công ty nào anh từng làm việc có thể trang bị cho anh những kỹ năng để thành đạt khi rời khỏi tổ chức đó? Anh nhận ra rằng anh đã lãng phí nhiều năm quý giá vào việc thực hiện nguyện vọng của ông chủ, làm đẹp hình ảnh của ông ta một cách vô điều kiện, không đòi hỏi trả ơn, không có quyền theo đuổi mục đích riêng của bản thân, không có trách nghiệm cho tổ chức của chính mình cũng như bản thân? Jack ạ, sự thật là rất ít các Nhà quản lý được chuẩn bị cả về vật chất lẫn tinh thần để xây dựng công ty riêng mà không cần sự hỗ trợ từ các tổ chức mà họ đã làm việc trước đó.”

“Đó là tất cả những gì cần thiết để trở thành Nhà quản lý hiệu quả. Nhà quản lý hiệu quả là người hiểu được bản chất hiện tại của công việc quản lý. Với họ, quản lý là một điểm mốc trong quá trình biến đổi cuộc sống. Đó là điểm mốc giữa công việc của Nhà chuyên môn và công việc của Hoàng đế – Chủ doanh nghiệp. Vấn đề không phải là Nhà quản lý có quyết tâm xây dựng một doanh nghiệp của chính mình hay không, quan trọng là phải định nghĩa lại vai trò thực sự của Nhà quản lý và tư duy theo cách của một Doanh nhân để mang lại quyền hạn, ý nghĩa, trách nhiệm, hiệu quả lớn hơn và cả hạnh phúc cho cuộc sống của Nhà quản lý. Vì vậy toàn bộ quá trình tôi đang miêu tả là một quá trình liên tục. Bởi chừng nào chưa phát triển được nhận thức, nhạy bén, nhạy cảm, kỹ năng,… trong quá trình tạo lập và phát triển tổ chức của chính họ thì Nhà quản lý đó mới chỉ là cái bóng của Nhà quản lý đích thực – người có thể thực sự cống hiến cho sức sống, sự tăng trưởng và thành công của tổ chức anh ta phục vụ.”

“Một tổ chức đặt trọng tâm vào việc phát triển lòng đam mê và tầm nhận thức rộng của Nhà quản lý là một tổ chức không chỉ đầy

sức sống, mà còn là một mảnh đất thuận lợi để "gieo trồng" rất nhiều doanh nghiệp xuất sắc khác."

"Anh có thấy sức mạnh của một ý tưởng như vậy không Jack? Anh có thể thấy tác động về mặt cảm xúc và kinh tế của một ý tưởng như thế không?"

Jack gật đầu, mắt anh sáng lên.

"Bước tiếp theo là nói về cách thức để thực hiện được điều đó", tôi nói.

Nào, hãy bắt đầu.

Phần II
XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP

6.
BƯỚC KHỞI ĐẦU

Anh có định nghĩa nào về mục đích của con người cần tôi cùng suy ngẫm?

Tôi cần anh suy ngẫm điều này: mục đích cao nhất của loài người là đánh giá món quà cuộc sống.

— NORMAN COUSINS—

The celebration of life

Trở thành một Nhà quản lý hiệu quả – hoàn toàn làm chủ công việc của mình, làm tốt hơn anh từng làm trước đây, và nhận thấy ý nghĩa và sự thỏa mãn chúng ta hằng mong muốn do công việc đó đem lại – đó là trở thành một Doanh nhân. Điều này không có nghĩa rằng anh nên bắt đầu nghĩ tới việc lập doanh nghiệp, sở hữu một doanh nghiệp, hay từ bỏ công việc hiện tại – mặc dù rất có thể sau khi đọc xong cuốn sách này, anh sẽ làm vậy. Để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả, anh phải dấn thân vào quá trình khám phá doanh nghiệp để tìm thấy bên trong chính mình Nhà quản lý giỏi nhất mà anh có thể và muốn trở thành.

Quá trình này gồm hai giai đoạn, cả hai đều bắt đầu từ chính anh.

Trong giai đoạn một, anh cần định nghĩa lại mối quan hệ với chính bản thân mình bởi anh luôn gắn bó mật thiết với tổ chức. Và anh cần nhớ rằng tổ chức ở đây có nghĩa là tổ chức của anh. Tổ chức của anh bao gồm phòng của anh, ban của anh, nhóm của anh – phòng kinh doanh, phòng kế toán, phòng sản xuất, phòng kỹ thuật. Bước đầu tiên trong quá trình trở thành Nhà quản lý hiệu quả là nghĩ về tổ chức này như tổ chức của chính mình – một doanh nghiệp độc lập. Và mặc dù đây chỉ là một bước nhỏ trong

quá trình trở thành Nhà quản lý, nhưng đó lại chính là bước rất quan trọng để cả tổ chức lớn có thể hồi sinh.

Giai đoạn thứ hai của quá trình cần tới động lực thúc đẩy sự phát triển của Nhà quản lý hiệu quả. Sự sẵn sàng nắm bắt ý nghĩa thực sự của việc trở thành một Doanh nhân. Doanh nhân là người tạo ra tầm nhìn cho công ty. Trong truyền thống, Chủ doanh nghiệp là người đưa ra tầm nhìn vĩ mô cho doanh nghiệp, còn người thực hiện tầm nhìn đó là các nhân viên – bao gồm cả Nhà quản lý. Nhưng đó là công việc của một doanh nghiệp, hay của Doanh nhân trong Chương trình Đào tạo Nhà quản lý hiệu quả phải đảm nhiệm.

Thêm vào đó, Nhà quản lý cần xây dựng một hệ thống để hiện thực hóa tầm nhìn một cách hoàn chỉnh. Một trong những vấn đề mang tính tổng thể tôi thường xuyên phải giải quyết trong các công ty lớn và nhỏ – bắt nguồn từ vấn đề quản lý – đó là tính chủ quan trong giải quyết công việc của mọi người. Hầu hết các công ty không có hệ thống và coi việc xây dựng hệ thống như một việc chỉ đem lại rắc rối. Nhưng nếu không có hệ thống, con người không nhìn nhận khách quan về bản chất công việc của họ và người ta cần gì ở họ. Khi không có hệ thống, anh đang mạo hiểm với các kết quả của mình.

Mục tiêu cuối cùng và quan trọng nhất của Doanh nhân là tạo ra kết quả. Để tận dụng hệ thống nhằm tạo ra những hiệu quả mong muốn trong quá trình theo đuổi tầm nhìn, anh cần tạo ra được kết quả. Ngày nay có rất nhiều công ty quá chú trọng theo đuổi mục tiêu này đến mức họ dồn tất cả sự tập trung vào: giảm chi phí, tăng năng suất, làm tốt hơn, nhiều hơn, nhanh hơn. Đó là "câu thần chú" của họ. Tất nhiên, mọi người đều muốn kiếm tiền và trong thế giới kinh doanh ngày nay, điều đó trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, họ đã quên mất điểm mấu chốt, rất cần thiết để đạt được những mục tiêu đó:

• Để sản xuất nhiều hơn và tốt hơn, để tăng lợi nhuận, anh cần hiểu tại sao anh đang làm những công việc hiện tại và anh cần một hệ thống để thực hiện điều này.

• Để xây dựng một doanh nghiệp, mỗi Nhà quản lý cần tự tạo ra tầm nhìn, hệ thống và kết quả cho bộ phận mình quản lý. Có làm như vậy, anh ta mới tạo ra năng lượng tích cực cho tổ chức của mình. Anh ta sẽ giúp nhân viên phát triển năng lực chứ không khiến họ rối tung. Anh ta sẽ giúp mọi người học lại cách nghĩ cho bản thân, và tìm lại niềm vui và niềm tự hào trong công việc họ

làm. Nhân viên sẽ biết ơn anh ta về điều này, và tổ chức của anh ta sẽ gặt hái kết quả. Bằng cách này, tổ chức của anh ta sẽ đem lại sự thịnh vượng cho những mối quan hệ với tổ chức của anh ta: nhân viên cũng như với các đối tác.

Đây là triết lý của Nhà quản lý hiệu quả. Và dưới đây là các bước để thực hiện điều đó.

Bảy bước để trở thành Nhà quản lý hiệu quả

Có bảy bước để trở thành Nhà quản lý hiệu quả, và để biến đổi tổ chức của anh. Xây dựng Mục đích chính, Mục tiêu chiến lược, Chiến lược tài chính, Chiến lược tổ chức, Chiến lược quản lý, Chiến lược nhân sự và Chiến lược marketing.

Anh cần hiểu được bản chất và mối liên hệ của bảy bước này để chuyển đổi thành công tổ chức, công việc, cuộc đời anh và cuộc sống của những người làm việc dưới quyền anh. Cuốn sách này sẽ giúp anh khám phá bảy bước đó.

Một điều cần nhắc độc giả: cuốn sách này không viết về cách thức thực hiện công việc của Nhà quản lý hiệu quả, mà là về việc cần làm. Theo kinh nghiệm làm việc với nhiều tổ chức và Nhà quản lý thuộc các lĩnh vực khác nhau của tôi, đối với một tổ chức, biết cần phải làm gì còn quan trọng hơn nhiều biết làm như thế nào. Một khi bạn biết mình phải làm gì, bạn sẽ nhanh chóng biết nên làm thế nào.

Giờ hãy bắt đầu.

7.
MỤC ĐÍCH CHÍNH

Chỉ khi nào con người có thể huy động được sức mạnh nội tại, anh ta mới trưởng thành hơn và đạt đến sự thăng hoa, khoáng đạt. Khi đó, anh ta mới thực sự sống, chứ không phải là được sống.

— E.F.SCHUMACHER—

A guide for the Perplexed

Để định nghĩa lại tổ chức, anh cần bắt đầu từ mối quan hệ với nó. Trước hết, cần bắt đầu từ ngay chính mối quan hệ với bản thân, nghĩa là anh cần tự đặt ra câu hỏi, một câu hỏi đơn giản nhưng rất quan trọng mà bất kỳ Nhà quản lý nào cũng có thể đặt ra:

Mình muốn điều gì?

"Mình muốn điều gì?" không chỉ là câu hỏi cần thiết cho tổ chức của anh mà còn rất quan trọng với cuộc sống của anh. Đó là một trong những nguyên tắc đầu tiên để thiết lập Mục đích chính. Anh cần quan tâm đến chính mình trước, doanh nghiệp chỉ là mối quan tâm thứ hai.

Tại sao anh lại ở vị trí đầu tiên, còn doanh nghiệp chỉ đứng thứ hai? Là Nhà quản lý, anh biết rằng nếu để doanh nghiệp quyết định cuộc sống của anh, thì anh không còn cuộc sống nữa, vì khi đó nó sẽ được nhào nặn nên từ những yêu cầu, đòi hỏi từ phía doanh nghiệp. Và chừng nào cuộc sống của anh còn được định theo cách đó, thì anh chính là một sản phẩm của tổ chức và được đánh giá theo tiêu chí của tổ chức. Cuộc sống của anh trở thành phương tiện để ai đó thỏa mãn tham vọng và tầm nhìn của họ.

Điều này không có tác dụng gì với Nhà quản lý, với doanh nghiệp

hay Chủ doanh nghiệp

Bước đầu tiên trong quá trình trở thành Nhà quản lý hiệu quả liên quan rất ít đến doanh nghiệp, công việc hay nhu cầu của Chủ doanh nghiệp, mà trước tiên anh phải xuất phát từ chính những điều anh mong muốn cho bản thân.

Công việc không phải là toàn bộ cuộc sống

Vấn đề chung mà các Nhà quản lý gặp phải là họ đã để cho tổ chức định hình cuộc sống của họ, công việc là tất cả với họ.

Phần lớn các Nhà quản lý đều đồng nhất công việc họ làm và nơi họ làm với bản thân mình.

Với phần lớn các Nhà quản lý, sự nghiệp là cuộc sống của họ.

Công việc là cuộc sống của họ.

Sự đảm bảo về tài chính là cuộc sống của họ.

Theo quan điểm của một Nhà quản lý hiệu quả, không điều nào trên đây đúng và nếu cuộc sống của anh giống như vậy thì thực sự không ổn.

Đó chính là lý do khiến anh cần đặt ra Mục đích chính cho mình.

Mục đích chính là tầm nhìn của anh về cuộc sống mà anh mong muốn.

Chắc ai đó sẽ nói: “Cuộc sống tôi mong muốn không giống chút nào với cuộc sống tôi đang có, hay với công việc quản lý của tôi. Nếu có thể, tôi muốn được giàu có. Tôi sẽ đi du lịch. Tôi sẽ không muốn làm quản lý nữa.”

Thực tế, đó chính là điều Nhà quản lý hiệu quả đặt ra. Như anh thấy, sống một cuộc sống thỏa mãn chính mình là cuộc sống trọn vẹn: với tầm nhìn; với trách nhiệm. Công ty phải phục vụ anh, phải trở thành phương tiện giúp anh sống cuộc sống mong muốn. Công ty là hình ảnh phản chiếu của tôi, và nhiệm vụ của tôi với tư cách Nhà quản lý hiệu quả là biến công ty trở thành nơi thể hiện những gì tôi đề ra và muốn thực hiện.

Để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả, anh cần biết rằng muốn tổ chức hoạt động như thể một con người, điều đầu tiên và quan trọng nhất là phải tìm ra ý nghĩa của con người thực sự. Tức là,

anh phải biết rõ mình muốn gì.

Nghịch lý của Mục đích chính

Tôi hiểu suy nghĩ của anh. Thiết lập Mục đích chính dường như là một việc làm kỳ cục.

Tôi đã làm việc với hàng nghìn Nhà quản lý và tôi luôn ngạc nhiên về cách họ trả lời câu hỏi: "Anh mong muốn điều gì?". Rất nhiều người cảm thấy bối rối vì bị hỏi về điều họ chưa bao giờ nghĩ tới, điều khiến họ phải tách mình ra khỏi công việc và nghĩ về tổ chức bằng con mắt của một người ngoài cuộc. Chính điều đó đã tạo ra những nghịch lý. Bởi trong thực tế, quản lý không hẳn là anh làm gì hay quản lý cái gì, quản lý đòi hỏi anh phải biết được mình là ai. Điều này nghe có vẻ ngược đời nhưng một người quản lý thực sự xuất sắc sẽ thành công khi biết tự hỏi "Tôi là ai?" và "Tại sao tôi ở đây" hơn là khi chỉ biết chăm chú làm việc. Khi Nhà quản lý hỏi: "Tôi là ai?" cũng có nghĩa người đó đang hỏi: "Tôi muốn mang lại điều gì cho công ty mình?". Khi anh hỏi: "Tôi muốn gì?" cũng có nghĩa anh đang hỏi: "Lý do tồn tại của công việc kinh doanh của tôi là gì?". Câu trả lời cho hai câu hỏi này sẽ thể hiện anh là ai, anh muốn gì và tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp của anh với các doanh nghiệp khác.

Mục đích chính mô tả những mong ước của anh về cuộc sống của mình. Đó là một câu hỏi quan trọng mà bất kỳ Nhà quản lý hoặc Chủ doanh nghiệp nào đều có thể đặt ra.

Khi Jack đến nhà tôi vào một buổi sáng thứ bảy lạnh và mưa, tôi yêu cầu anh: "Hãy nói về Mục đích chính của Nhà quản lý hiệu quả". "Anh đã sẵn sàng làm vậy chưa?"

Jack gật đầu.

"Có thể nghĩ về Mục đích chính của Nhà quản lý hiệu quả theo hai cách. Cách thứ nhất: coi đó là công nghệ hay một công cụ có thể giúp anh xác định rõ những mục tiêu của bản thân. Đây là cách hoàn toàn thực tế và liên quan đến sự nghiệp."

"Hoặc có thể nghĩ đến mục đích này theo cảm nhận cá nhân, trong nỗ lực để nâng cao sự tự nhận thức. Nó không chỉ liên quan đến sự nghiệp, công việc, nghề nghiệp mà nó còn liên quan đến câu hỏi: "Được sống, điều đó có ý nghĩa như thế nào?"

"Tất nhiên, cách đầu tiên có vẻ đơn giản hơn rất nhiều. Cách thứ hai phức tạp hơn bởi nó đòi hỏi một cách nhìn nhận chân thực."

“Như E.F. Schumacher đã viết trong cuốn A guide for the Perplexed (Hướng dẫn vượt qua sự bối rối), con người là một hình thức đặc biệt của sự sống. Sự đặc biệt này đem đến cho con người một khả năng đặc biệt, Schumacher viết: “Trong khi động vật có khả năng nhận thức, thì con người lại có thể nhận thức được rằng anh ta đang nhận thức.””

“Schumacher gọi đây là khả năng tự nhận thức. Không một loài động vật nào khác có được khả năng hiếm có này. Tuy nhiên, rất ít người trong chúng ta thực sự sử dụng đến khả năng này. Thay vào đó, chúng ta chọn vô thức, suy nghĩ theo lối chủ nghĩa thực dụng.”

Jack hỏi, “Làm thế nào chúng ta thực hiện được điều đó? Làm thế nào chúng ta xây dựng được trạng thái tự nhận thức về cuộc sống và công việc của chúng ta? Ý tôi là khi ông thực sự nghĩ về điều này, thì Mục đích chính của người quản lý chính là bức tranh về cuộc sống của anh ta như anh ta mong muốn. Đó chính là mục đích, là ý nghĩa của anh ta về cuộc sống. Điều này nghe có vẻ rất hay nhưng có cái gì đó sáo rỗng.”

“Khi lần đầu tiên ông nói với tôi là nhận thức được Mục đích chính rất quan trọng với những nhà quản lý hay bất kỳ ai, tôi đã tự nhủ: “Ai chả biết. Đó chính là điều tôi vẫn thường làm. Khi đi học, không lẽ tôi lại không biết mình muốn trở thành một người như thế nào sau khi tốt nghiệp? Sau khi tốt nghiệp, không lẽ tôi không biết mình muốn làm gì và làm ở đâu, muốn kiếm được bao nhiêu tiền? Khi bắt đầu nghĩ đến chuyện hôn nhân, không lẽ tôi không có ý niệm gì về việc vợ tôi sẽ như thế nào,…?”

“Như vậy, lúc đầu câu hỏi về Mục đích chính của Nhà quản lý hiệu quả khá rõ ràng với tôi. Nhưng bây giờ, cứ mỗi lần tôi muốn tổng kết cuộc sống của mình với tư cách là Nhà quản lý, tôi lại thấy bế tắc. Như thể có điều gì đó đang cản trở tôi, như thể đó là bức tường được dựng lên ngăn cách tôi với mọi người. Sự khác biệt giữa việc tạo ra những mục đích bên ngoài với việc thúc đẩy tự nhận thức bên trong là một trong những điều khó khăn nhất tôi từng phải đối mặt trong sự nghiệp.”

Tôi nhận ra rằng, để Jack có thể đánh giá được đầy đủ sự khác biệt giữa hai cách nghĩ về Mục đích chính của con người, anh phải tìm lại cảm giác của sự tự ý thức. “Hãy làm điều này. Hãy bắt đầu lại từ đầu. Hãy bắt đầu bằng việc tự điều chỉnh lại chính mình để trân trọng từng khoảnh khắc trong cuộc sống.”

“Mục tiêu rõ ràng của việc thiết lập Mục đích chính là để anh sống một cách chủ động chứ không phải để cuộc sống dẫn dắt anh. Hầu hết mọi người thường sống theo bản năng vì vậy họ hoàn toàn không nhận thức được sự khác biệt đáng kể giữa sống và tồn tại. Chỉ khi chúng ta lựa chọn một cách có ý thức để bắt đầu lại cuộc sống thì chúng ta mới nhận thức được sự khác biệt này.”

“Khả năng nhận thức về sự nhận thức của chúng ta, như Schumacher nói, là một quyền năng đặc biệt của con người. Nếu tận dụng được hết tiềm năng này thì nó có thể nâng chúng ta lên một tầm cao hoàn toàn mới so với cuộc sống bình thường của chúng ta.”

Jack hỏi: “Đó có phải là điều làm cho câu hỏi “Tôi muốn gì?” trở thành câu hỏi định nghĩa về cuộc đời chứ không phải định nghĩa về tổ chức?”

Tôi trả lời: “Hoàn toàn đúng. Bởi câu hỏi đó đã động chạm đến phần sâu thẳm và nhân bản trong chúng ta. Đó là lý do tại sao Mục đích chính của chúng ta lại mang tính phổ biến. Nó sẽ dần trở thành sự tự nhận thức, tự tri. Khám phá bản chất đích thực của chúng ta để có thể phát huy cao nhất niềm đam mê và tiềm năng của chúng ta. Thấy chúng ta như chúng ta vốn có. Và càng khám phá con người đích thực của mình, chúng ta càng độc lập với tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp.

“Bước thứ hai trong quá trình xây dựng Mục đích chính của Nhà Quản lý hiệu quả là nhận thức được người khác để tìm ra điều gì đang thực sự diễn ra trong họ. Không phải điều chúng ta nghĩ là đang diễn ra, hay điều họ nghĩ đang diễn ra mà là điều thực sự diễn ra.”

“Nhưng làm sao chúng ta nhận ra điều đó?” Jack hỏi.

“Cách duy nhất để chúng ta nhận ra điều đó là đặt câu hỏi. Vì vậy, bước thứ hai trong quá trình xây dựng Mục đích chính của Nhà Quản lý hiệu quả là hỏi người khác xem con người đích thực của họ là gì. Trong một thế giới con người không hiểu hiểu rõ về mình, việc đặt câu hỏi như vậy sẽ đem lại kết quả không chính xác. Nhưng biết được điều đó ngay từ đầu và không chỉ trích là cách Nhà Quản lý hiệu quả có thể sử dụng để bắt đầu phát triển năng lực đích thực của con người.”

“Những điều này có liên quan gì tới việc xây dựng Mục đích chính của tôi và doanh nghiệp của tôi?” Jack hỏi.

“Không thể quản lý được con người, Jack ạ. Con người không bị thúc đẩy bởi người khác mà bởi chính những cái bên trong họ, nỗi sợ và tham vọng của họ. Tuy nhiên, để có thể xây dựng được một doanh nghiệp thành công, để hoàn thiện tầm nhìn và gặt hái thành quả, anh phải hiểu được điều gì khiến nhân viên làm việc cho công ty của anh. Cách đơn giản nhất là: hỏi họ. Cách này không chỉ giúp anh hiểu phần nào về họ, mà còn giúp họ hiểu được chính mình.”

“Bước thứ ba trong quá trình xây dựng Mục đích chính là cố gắng nhìn nhận bản thân bằng con mắt của người khác. Ít người có thể thực sự biết mình trong cách nhìn của người khác ra sao và số người hiểu được ảnh hưởng của họ tới người khác thậm chí còn ít hơn. Trong cuốn sách của Schumacher mà tôi đã đề cập ở trên có nói đến một câu chuyện:

Tôi từng đọc câu chuyện về một người đàn ông đã chết. Ở thế giới bên kia, anh gặp một số người quen, có người anh quý mến, có người không. Nhưng có một người anh không biết và không thể chịu đựng nổi. Người này luôn tỏ ra khinh bỉ – từ phong cách, thói quen, thói lười biếng, cách nói hỗn xược, tới vẻ mặt – điều đó làm anh tức điên lên và anh cũng cảm thấy rằng anh hiểu được mọi thứ về con người này, suy nghĩ, cảm nhận, các bí mật… của anh ta. Anh hỏi những người khác xem người đàn ông “khó chịu” đó là ai. Họ trả lời: “Ở đây, chúng tôi có những cái gương đặc biệt rất khác với loại gương ở thế giới của anh. Người đàn ông đó là chính anh.” Hãy tưởng tượng rằng, anh phải sống với một người là chính anh (có thể đây là điều những người khác cũng phải làm). Tất nhiên, nếu không tự quan sát, anh có thể cho rằng việc này thật thú vị và nếu mọi người đều giống như anh thì thế giới hẳn là rất hạnh phúc. Tính phù phiếm và hợm hĩnh thật vô giới hạn! Giờ khi đặt mình vào vị trí của người khác, anh cũng đang xem xét mình theo cách nghĩ của họ, cách họ nhìn nhận anh, lắng nghe anh và cảm nhận hành vi ứng xử hàng ngày của anh. Anh đang thấy chính mình qua con mắt của người khác.

“Chỉ khi nào anh cảm nhận được ảnh hưởng của mình tới những người xung quanh, thì anh mới hiểu được chính mình. Ngoài việc tự nhận thức mình và cảm thông với người khác, anh cũng cần cố gắng nhìn nhận bản thân như người khác nhìn nhận anh, nghe chính mình như người khác đang nghe anh, cảm nhận bản thân mình như người khác cảm nhận về anh, sống và làm việc với bản thân mình như người khác sống và làm việc với anh. Cách nghĩ khách quan này sẽ giúp anh có khoảng cách cần thiết để định nghĩa lại vai trò nhà quản lý của mình và mối quan hệ của anh với

công ty. Bước thứ tư trong quá trình xây dựng Mục đích chính là tăng khả năng hiểu về những con người và các quá trình xung quanh anh. Đây là bài tập để quen với mọi hành vi, mọi hoạt động trong môi trường làm việc, và là một yếu tố quan trọng trong quá trình luyện tập để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả."

"Tại sao lại vậy?" Jack hỏi.

"Khả năng nhìn nhận mọi thứ theo đúng bản chất của chúng, đối lập với ý chí chủ quan của chúng ta hay ý kiến của người khác, là một kỹ năng quan trọng để hoàn thiện phẩm chất của Nhà quản lý hiệu quả. Vì sự phát triển tới chóng mặt của khoa học công nghệ, sự bùng nổ thông tin, và khả năng kết nối với toàn thế giới, chúng ta ngày càng phụ thuộc vào các nguồn lực bên ngoài và do đó ngày càng trở nên vô dụng nếu thiếu những thứ này. Vì vậy, khi những nguồn lực này bất ổn, chúng ta trở nên yếu ớt. Do đó thay vì phụ thuộc vào những gì công ty muốn Nhà quản lý tin là sự thật, Nhà quản lý thực thụ cần nhận thức được sự thực trước khi tai họa ập đến."

"Đó là lý do tại sao Nhà quản lý hiệu quả cần quan tâm tới việc tìm hiểu sự thật trong "thế giới" của anh ta. Bởi chỉ khi nắm được sự thật, "thế giới" trong công ty cũng như thế giới rộng lớn bên ngoài mới không chôn vùi anh và gây khó khăn cho việc giữ vững Mục đích chính của chúng ta."

"Tất cả những điều đó đều rất ý nghĩa với tôi," Jack nói. "Nhưng khi nào thì nên xây dựng Mục đích chính?"

"Đó là bước thứ năm và là bước cuối cùng trong quá trình xây dựng Mục đích chính, Jack ạ. Viết về cuộc sống anh muốn hướng tới một cách khách quan. Tưởng tượng anh là một người có đầy đủ nhận thức, hết sức quan tâm tới những gì đang diễn ra, vô cùng cởi mở, say mê tìm hiểu các mối quan hệ tồn tại trong thế giới quanh anh. Bước thứ năm rất quan trọng trong quá trình xây dựng Mục đích chính. Bởi nó giúp anh hiểu được ý nghĩa của việc trở thành một nhà quản lý thực thụ. Nó giúp anh trải nghiệm những giây phút nhìn nhận chính mình như bản thân vốn có – một cách nghiêm túc, tập trung, hứng thú và tận tâm với ước mơ, với doanh nghiệp của mình và với tất cả mọi người anh đang sống và làm việc cùng. Mục đích chính sẽ giúp anh có được cuộc sống đích thực."

"Đó thực sự là những điều tôi cần," Jack nói với nụ cười trên môi. "Đó là cách giúp tôi xác định được điều gì quan trọng cũng như tôi

đang đi theo hướng nào. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa hiểu rõ làm thế nào để hòa hợp giữa ước mơ lớn của tôi với công việc tại E-Myth."

Tôi cười lớn. "Đó là chủ đề chúng ta sẽ bàn tới trong cuộc gặp lần sau," tôi trả lời. "Giờ đã có khá nhiều việc anh cần nghĩ tới rồi. Sao chúng ta không thống nhất xem gặp nhau buổi nào trong vài ngày tới và bàn luận về Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý hiệu quả nhỉ?"

8.

MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Trong nghệ thuật Martial, người ta thường nói: "Hãy đưa nó vào kiểm chứng", với nghĩa là hãy đưa lý thuyết vào cuộc sống thực tế để trải nghiệm.

— RICHARD STROZZI HECKLER—

The Anatomy of Change

Ba ngày trôi qua kể từ sau cuộc nói chuyện giữa tôi và Jack về Mục đích chính của Nhà quản lý hiệu quả. Jack tới nhà tôi để bàn về Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý hiệu quả. Trời đã hửng nắng, quang đãng, từ cửa sổ phòng làm việc ở nhà tôi có thể trông thấy những ngọn đồi xanh tuyệt đẹp ở Sonoma.

Jack tới và bắt đầu câu chuyện ngay.

"Tôi đã nghĩ rất nhiều về cuộc nói chuyện lần trước giữa chúng ta, và tôi đã hiểu được thế nào là tự nhận thức. Tôi rất muốn xem điều đó ăn khớp thế nào với những gì chúng ta sắp nói đây. Theo tôi, vấn đề tự nhận thức và vấn đề xây dựng doanh nghiệp thành công không tương thích lắm với nhau."

Tôi thích thú trả lời câu hỏi hóc búa đó của Jack.

"Bước đầu tiên để hiểu được Mục tiêu chiến lược là phải nhớ rằng nó được hình thành từ Mục đích chính. Nếu không có tầm nhìn rõ ràng cho cuộc sống, anh sẽ không có tiêu chuẩn để đánh giá mình với vai trò Nhà quản lý, không có tiêu chí để đánh giá doanh nghiệp anh đang làm việc – hoặc doanh nghiệp anh định tham gia – có hoạt động hiệu quả hay không. Tuy nhiên, dù Mục đích chính của anh mạnh mẽ tới đâu đi chăng nữa, mà doanh nghiệp anh

đang làm việc không phù hợp với nó, anh sẽ không bao giờ cảm thấy hạnh phúc, cũng như không thể làm tốt công việc. Đây chính là lúc cần tới Mục tiêu chiến lược. Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý phải kết hợp nhuần nhuyễn Mục đích chính của Nhà quản lý với Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, bởi vai trò của Nhà quản lý trong doanh nghiệp là phát triển công việc kinh doanh để thực hiện tầm nhìn của doanh nghiệp. Với tư cách là một Nhà quản lý hiệu quả, anh có trách nhiệm hiện thực hóa mục tiêu đó, biến tầm nhìn của Chủ doanh nghiệp thành hiện thực."

Jack lắng nghe chăm chú.

Tôi tiếp tục. "Cách duy nhất để đánh giá chính xác được anh đang ở đâu trên con đường sự nghiệp của một Nhà quản lý là hãy nhìn vào doanh nghiệp – dưới các góc độ công việc, thời gian, tài chính, nhân lực, sản phẩm, đạo đức, văn hóa – và đánh giá xem chúng có phù hợp với quan điểm của anh không. Khao khát trở thành người giống như trong Mục đích chính đã miêu tả sẽ giúp anh tỉnh táo để lựa chọn. Năng lực lựa chọn không chỉ là quyền mà còn là trách nhiệm của anh. Thoạt đầu, nghe có vẻ lạ lùng, đó là bởi hầu hết các Nhà quản lý đều không có thói quen lựa chọn công việc một cách sáng suốt."

"Mục đích chính của Nhà quản lý hiệu quả được xây dựng trên mục đích tự thân, giúp Nhà quản lý thiết lập những tiêu chuẩn bên trong, làm cơ sở cho tất cả các quyết định. Còn Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý hiệu quả sẽ giúp anh có tiêu chuẩn bên ngoài nhằm đánh giá các phương tiện để theo đuổi Mục đích chính. Trong quá trình xây dựng Mục tiêu chiến lược, anh cần tự hỏi mình xem những gì anh đặt ra trong Mục đích chính có thực sự là những điều anh muốn, liệu doanh nghiệp này, môi trường này, mối quan hệ này có thể là phương tiện giúp anh đạt được mục tiêu của mình?"

"Hãy nhìn vào Chủ doanh nghiệp. Anh có muốn thắt chặt thêm mối quan hệ với ông ấy không? Anh có thể làm được không? Ông ấy có phải là người anh ngưỡng mộ và kính trọng không?"

"Mục đích chính của Nhà quản lý không thể là Mục đích chính của Chủ doanh nghiệp. Nhưng Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý có thể là mục đích của doanh nghiệp. Và mục đích của doanh nghiệp là Mục tiêu chiến lược. Nhưng với tư cách là một Nhà quản lý, anh phải luôn gắn mục đích đó với bản thân, với doanh nghiệp để tỉnh táo chọn lựa doanh nghiệp nào có mục đích phục vụ cho mục đích của anh, doanh nghiệp nào có cơ cấu tổ chức phù hợp với mục

đích, đam mê, kế hoạch cuộc sống của chính anh, và anh có thể thực hiện mục đích của doanh nghiệp đó với nhận thức rõ ràng. Doanh nghiệp đó phải là nơi anh có thể phát triển và trải nghiệm bản thân để trở thành người như anh mong muốn."

"Anh có biết tại sao rất nhiều Nhà quản lý không hài lòng với công việc của họ không?" Tôi tiếp tục. "Bởi họ chưa bao giờ chọn lựa một cách sáng suốt để tạo dựng cuộc sống của mình, họ hiến dâng cuộc đời cho người khác. Và bởi vì người đó lại rất có uy tín, giàu có, quyền lực, quan hệ rộng, nên điều này rất dễ xảy ra. Nói vậy không có nghĩa là Nhà quản lý thật đáng trách khi đưa ra lựa chọn đó. Thực tế, người ta thường cần hiến dâng cuộc đời mình cho người khác để có thể phát triển khả năng tự nhận thức các lựa chọn có ý thức của mình."

Tôi tiếp tục. "Để xây dựng Mục tiêu chiến lược, anh cần nghĩ về doanh nghiệp lý tưởng của mình. Nếu anh có một doanh nghiệp riêng, nó sẽ như thế nào? Hoạt động của doanh nghiệp ra sao? Hãy nghĩ về kiểu doanh nghiệp nào có thể giúp anh trở thành con người như anh mong muốn."

"Kiểu doanh nghiệp như vậy sẽ là một hệ thống thông minh, chặt chẽ, chứ không phải là một tập hợp các cá nhân rời rạc, hay một nhóm người chỉ biết nhiệm vụ của riêng mình. Hệ thống này nhằm thực hiện tầm nhìn hay mục đích của doanh nghiệp, và kết quả là, doanh nghiệp thống nhất được mục tiêu và kết quả mong muốn. Các quyết định đưa ra cần tập trung vào định hướng này. Một doanh nghiệp như vậy sẽ tạo được một môi trường làm việc dựa trên lý trí, cân bằng, tựa như một cơ thể khoẻ mạnh. Doanh nghiệp sẽ đưa ra các lựa chọn dựa trên trái tim và khối óc của từng hệ thống bên trong, cùng với dòng thông tin từ bên ngoài và bên trong tổ chức. Sự thật là động lực duy nhất trong một tổ chức như thế, bởi thực hiện được sự thật này cũng là động lực duy nhất của cá nhân anh. Do đó, trong tổ chức thông minh và thống nhất này, nơi sự thật và hiểu biết được tôn sùng, thì việc theo đuổi sự thông minh hơn nữa, hiểu biết hơn nữa, sinh lực mạnh mẽ hơn nữa là tiêu chí chung của tất cả mọi người làm việc trong tổ chức đó."

Giờ tới lượt Jack nói.

"Nếu các đặc điểm của tổ chức kiểu đó rõ ràng đến vậy, thì tại sao lại có rất ít doanh nghiệp thông minh như thế?"

"Bởi," tôi đáp, "hàng ngày, những người không hoàn hảo như tôi và anh tràn ngập các tổ chức, mang theo những nhu cầu, khao

khát, sợ hãi và hy vọng của mình. Một vài người sáng suốt, nhưng hầu hết thì không. Những tính cách, thói quen, và sở thích này hội tụ lại trong một con người thống nhất, con người sẽ làm việc trong các tổ chức. Con người là thành tố duy nhất không thể định lượng được trong công thức tổng quát này. Bởi vì cấu thành nên các doanh nghiệp là những con người không hoàn hảo nên các doanh nghiệp thường rơi vào một trong hai loại sau: những doanh nghiệp sáng suốt và các doanh nghiệp không sáng suốt."

"Các doanh nghiệp sáng suốt là những doanh nghiệp có tầm nhìn rõ ràng, thực hiện tầm nhìn đó thông qua các hệ thống nhất quán, và nhân viên của họ tận dụng hết công suất các hệ thống này. Những doanh nghiệp như vậy thường xác định rõ mục đích, thứ tự, sự thống nhất và ý nghĩa. Những nhân viên làm việc cho họ cảm thấy rất hài lòng. Ngược lại, doanh nghiệp không sáng suốt lại mơ hồ về tầm nhìn của mình. Họ không có nhiều hệ thống chặt chẽ. Họ chỉ tập trung vào việc làm thế nào để những hệ thống đó đem lại kết quả, tạo ra các mối quan hệ phức tạp, không chỉ giữa con người với con người, mà cả con người với công việc được giao, và những vấn đề họ đương đầu như sự lộn xộn, gián đoạn, lúng túng hay bừa bãi."

"Doanh nghiệp sáng suốt tìm kiếm sự thông minh."

"Doanh nghiệp không sáng suốt tìm kiếm giải pháp."

"Và mục đích của quá trình bảy bước của Nhà quản lý hiệu quả là nhằm giúp anh xây dựng được một doanh nghiệp sáng suốt, ở đó các nhân viên thấy được ý nghĩa và sự thành công."

***

"Do đó, Jack ạ, Mục tiêu chiến lược của anh phải xác định rõ ràng tổ chức của anh sẽ như thế nào khi hoàn thành mục tiêu đó. Không phải tới khi hoàn thành Mục tiêu chiến lược thì Nhà quản lý hiệu quả mới thực sự sở hữu tổ chức của mình. Anh hiểu chứ?"

"Vâng," anh trả lời với vẻ hơi ngần ngại. "Nhưng làm thế nào để tôi "sở hữu" tổ chức của mình?"

"Cũng như nếu đó là doanh nghiệp của chính anh, công việc kinh doanh của anh, anh phải tiếp cận tổ chức này với định hướng là làm thế nào để nó khác biệt hoàn toàn với các tổ chức khác. Nói ngắn gọn là nó phải hết sức độc đáo. Đó là cách anh gắn kết Mục đích chính của anh với việc xây dựng doanh nghiệp thành công. Và cũng như nếu đó là doanh nghiệp của chính anh, tổ chức của

anh phải làm việc vì bốn nhân tố ảnh hưởng sau: khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và tổ chức cho vay."

"Bốn nhân tố này ảnh hưởng tới việc đưa ra quyết định của doanh nghiệp của anh, dựa trên các tiêu chí với những mức độ ưu tiên sau: ưu tiên về hình ảnh, ưu tiên về cảm xúc, ưu tiên về tính năng, và ưu tiên về tài chính."

"Do đó, Mục tiêu chiến lược phải xác định rõ ràng phương hướng của tổ chức dưới áp lực của bốn nhân tố ảnh hưởng cơ bản – hình ảnh, cảm xúc, tính năng và tài chính."

"Hệ thống các nhân tố ảnh hưởng và kỳ vọng này sẽ tạo ra cho anh một nền tảng để phát triển Mục tiêu chiến lược."

"Câu hỏi đặt ra là, Tổ chức của tôi sẽ ra sao? Tổ chức của tôi sẽ hoạt động như thế nào? Làm thế nào tổ chức của tôi đánh giá đúng vấn đề tài chính của khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, người cho vay?

"Tổ chức của anh có thể là bộ phận bán hàng, tài chính, hay trung tâm phân phối hay có thể là bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp. Nó có thể chỉ gồm ba nhân viên hay có tới 300 nhân viên. Nhưng dù tổ chức đó có thế nào hay gồm bao nhiêu nhân viên đi chăng nữa, thì nó cũng luôn phải ghi nhớ Mục đích chính, Mục tiêu chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp (mà trong đó tổ chức thực hiện các chức năng quan trọng) và tầm nhìn của mọi Nhà quản lý về các chức năng của tổ chức trong doanh nghiệp."

"Đối với riêng anh cũng như đối với doanh nghiệp, hệ thống bao gồm các nhân tố ảnh hưởng và kỳ vọng này là hình mẫu cần thiết để xây dựng và thực hiện các tầm nhìn riêng và chung. Việc hiểu được cách tư duy của Nhà quản lý hiệu quả là vô cùng quan trọng nếu anh muốn xây dựng được một tổ chức sáng suốt."

"Cách tư duy đó như sau:

Không chỉ riêng tổ chức của anh, mà tất cả các tổ chức khác nằm trong doanh nghiệp, đều phải thống nhất với hệ thống doanh nghiệp áp dụng để tự cải tổ. Cách tốt nhất là thực hiện điều này là thực hiện ngay trong tổ chức của anh. Cũng giống như ném một viên đá xuống hồ, khi chạm mặt hồ viên đá sẽ tạo ra những đợt sóng chuyển động quanh nó."

***

“Tôi nghĩ, giờ tôi đã nắm được cách tư duy của một Nhà quản lý,” Jack nói. “Nhưng làm thế nào để tôi thực hiện Mục tiêu chiến lược của mình?”

“Mục tiêu chiến lược của anh phải miêu tả được càng chi tiết càng tốt: tổ chức của anh sẽ như thế nào, chức năng và lợi nhuận ra sao trong tâm trí của khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và người cho vay,” tôi đáp.

“Cách hiệu quả nhất để bắt đầu quá trình này là tự viết “Lịch sử doanh nghiệp”. Sau đây là một ví dụ. Hãy tưởng tượng anh đang viết lên câu chuyện về doanh nghiệp mình cho các nhân viên tương lai hoặc có thể là khách hàng, nhà cung cấp hay người cho vay, thì câu chuyện vẫn không thay đổi, bởi câu chuyện được viết nên nhằm phục vụ bốn đối tượng đó.”

Anh đang đứng trong phòng họp của một khách sạn. Khán giả đã an tọa và đợi anh lên phát biểu. Từ giữa khán phòng, anh bước tới bục phát biểu. Trang phục của anh rất hoàn hảo như thể anh tới dự một sự kiện vô cùng quan trọng. Ví dụ như tới ngân hàng xin vay vốn; hay tới dự buổi họp với các nhà đầu tư để thuyết phục họ về năng lực của anh, cho họ thấy khả năng sinh lời từ dự án; hay tới dự một lễ cưới rất quan trọng đối với anh. Anh đứng im lặng một lúc và quan sát mọi người trước mặt. Anh tận hưởng niềm vui sướng. Đây là cơ hội để anh chia sẻ với mọi người câu chuyện kinh doanh của anh, sự sáng tạo của anh, tổ chức của anh – nơi anh đã xây dựng nên niềm vui cho những người chung sức tạo nên nó.

Anh phát biểu:

“Cảm ơn mọi người đã tới đây hôm nay. Tôi là Jack, Giám đốc Quản lý Kinh doanh của Công ty E-Myth. Tôi rất vui sướng có cơ hội chia sẻ với mọi người câu chuyện về doanh nghiệp của chúng tôi. Nếu chúng ta gặp nhau cách đây một năm, tôi e rằng câu chuyện này đã khác đi nhiều. Bởi khi đó, tôi đã nhận ra có gì bất ổn trong công việc của mình. Thành thực mà nói, đó là do lỗi của tôi. Dĩ nhiên, tôi làm việc chăm chỉ và tổ chức của tôi hoạt động dường như rất hiệu quả. Nhưng vẫn thiếu một thứ gì đó rất quan trọng. Tôi nhận ra rằng tôi vẫn chưa quyết định xem mình muốn gì trong công việc, trong công ty, và điều đó có ý nghĩa như thế nào trong cuộc sống của tôi. Khi tôi nhận ra điều này, tôi đã quyết định mình phải làm gì đó. Việc đầu tiên tôi làm là vẽ lại bức tranh cuộc sống mà tôi muốn theo đuổi. Việc thứ hai là vẽ lại bức tranh tổ chức của mình xem nó phải có hình hài thế nào, hoạt động ra

sao, cảm giác của tôi thế nào để biến bức tranh cuộc sống của tôi thành hiện thực. Trong suốt năm qua, chúng tôi đã trải qua một quá trình khó khăn nhưng rất thú vị để tạo ra một tổ chức như tôi sắp kể cho các vị. Tổ chức của tôi đã hoàn hảo chưa? Tất nhiên là chưa. Nó vẫn đang tiếp tục được hoàn thiện."

"Khi kết thúc buổi hôm nay, mỗi vị sẽ có cơ hội nói chuyện với chúng tôi về những vấn đề các vị quan tâm. Dựa trên các cuộc trò chuyện đó, chúng tôi sẽ chuyển sang bước tiếp theo là phỏng vấn riêng. Trong cuộc phỏng vấn, các vị có thể đặt câu hỏi, và chúng tôi cũng vậy. Sau đó, khi cả hai bên cảm thấy mối quan hệ giữa chúng ta đã chắc chắn, chúng ta sẽ đi tới quyết định. Nếu chưa, chúng ta cũng vẫn phải quyết định. Cho dù kết quả có thế nào, tôi hi vọng các vị làm mọi việc vì mình, điều mà rất nhiều người trong chúng ta đã bỏ qua. Khi một người biết mình muốn gì, người đó sẽ đưa ra quyết định trung thực rằng mình muốn gì trong đời, muốn làm việc trong một tổ chức như thế nào, kết quả sau những tháng ngày bỏ công sức làm việc của mình là gì. Nếu mọi người đều nhận thức được điều này, tôi sẽ cảm thấy việc làm vừa rồi có ích. Tôi tin rằng quý vị cũng cảm thấy vậy. Giờ tôi xin kể về tổ chức của tôi."

"Điều đầu tiên và quan trọng nhất, chúng tôi là một tổ chức thông tin. Nhưng chúng tôi lại không phải là một tổ chức thông tin tầm thường. Chúng tôi đi xa hơn thế. Tôi muốn tổ chức của chúng tôi là nơi hỗ trợ các quyết định trung thực và thông minh. Khách hàng đến với chúng tôi vì họ cần chúng tôi. Công việc của chúng tôi không đơn giản chỉ là thuyết phục khách hàng rằng chúng tôi có thể thỏa mãn nhu cầu của họ, mà còn là cùng nhau tìm hiểu xem các dịch vụ của chúng tôi có thể đáp ứng nhu cầu đó hay không, và có thể đáp ứng như thế nào, với giá bao nhiêu. Nếu chúng tôi thấy mình đã thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng, chúng tôi sẽ lập ra một quy trình để kiểm chứng quyết định mua của khách hàng, để không một khách hàng nào sau khi sử dụng dịch vụ của chúng tôi lại cảm thấy bị lãng phí tiền bạc. Khi hoàn thành quá trình này, các khách hàng sẽ hiểu, mà không nghi ngờ gì, rằng quyết định của mình là đúng đắn. Và nếu đó chưa phải là quyết định đúng đắn, chúng tôi sẽ cho họ biết điều đó trước khi họ nói lại với chúng tôi."

"Tại E-Myth, chúng tôi gọi quá trình đó là "Lời cam kết của chúng tôi". Chúng tôi đặt tên quá trình đó như vậy bởi đó chính xác là sự cam kết rằng khách hàng luôn nhận được chính xác những gì họ muốn, nếu không chúng tôi sẽ không làm nữa."

“Quá trình tôi vừa miêu tả không chỉ là công việc của phòng kinh doanh, mà đó là một chu trình hoàn chỉnh. Tại E-Myth, chúng tôi tin tưởng rằng hệ thống là giải pháp. Chúng tôi tin tưởng rằng mọi người trong tổ chức đều có khả năng tạo ra kết quả tốt. Không ai phải đơn độc tìm ra giải pháp cho vấn đề của họ. Doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm đầu tiên trong việc tìm ra cách tốt nhất để đạt được mục tiêu. Và doanh nghiệp cần cam kết sẽ tìm ra giải pháp, quy trình, và hệ thống tối ưu để đạt được kết quả tốt nhất, để mọi người làm việc trong doanh nghiệp hay liên quan đến doanh nghiệp đều thành công lớn.”

“Do vậy, các vị cần biết rằng chúng tôi đã nỗ lực làm việc để hoàn thành chính xác mọi việc. Và chúng tôi mong tìm được những người có khả năng hợp tác hơn là cạnh tranh, đó là yếu tố hàng đầu để đạt được sự đoàn kết thống nhất trong doanh nghiệp. Vì đó là những gì nhân viên của chúng tôi đồng lòng thực hiện. Họ hợp tác với nhau, với đối tác, với nhà cung cấp, và với cả doanh nghiệp nói chung. Mọi người cho rằng chúng tôi là những người biết cách hợp tác hơn tất cả các tổ chức khác. Điều đó có nghĩa là chúng tôi luôn ở đây để giúp đỡ. Và theo tôi cũng có nghĩa rằng bất kỳ ai bước vào công ty của chúng tôi, dù tới bất kỳ bộ phận nào, chúng tôi đều sẵn sàng giúp đỡ ngay cả khi họ chưa yêu cầu. Chúng tôi làm vậy là bởi đó là cách để người khác biết rằng chúng tôi luôn tận tụy với công việc. Và vì chúng tôi tận tụy với công việc nên đều biết tại sao mình lại làm việc ở đây. Chúng tôi biết mình đang giải quyết công việc theo hướng nào. Chúng tôi biết công việc có vai trò thế nào trong cuộc sống mỗi người. Chúng tôi biết chính xác điều gì cần làm, bởi chúng tôi tham gia vào đây, hợp thành bộ phận này, không chỉ để phục vụ người ngoài mà còn phục vụ chính mình.”

“Do đó, tổ chức của chúng tôi tốt hơn bất kỳ tổ chức nào các vị đã từng làm việc cùng. Bộ trang phục tôi đang mặc không phải là ngẫu nhiên. Nó là một phần tạo nên tổ chức chúng tôi. Chúng tôi mặc đúng cách bởi chúng tôi nghĩ đúng hướng. Và cách nghĩ của chúng tôi cũng phản ánh trong những gì chúng tôi nhận lại. Mọi người trong tổ chức đều được trả lương cơ bản giống nhau. Mỗi người, từ phòng quản lý tới phòng kinh doanh, đều làm việc theo công thức được áp dụng hơn một năm qua, cung cấp cho mỗi người Bảng phân tích trung tâm lợi nhuận trong quá trình làm việc của mỗi người. Bảng phân tích này tự động, và được mỗi người cải thiện từng ngày theo kết quả làm việc.”

“Theo cách đó, mỗi người trong tổ chức có thể quyết định xem họ đã đạt thêm gì ngoài lương cơ bản. Mọi người đều nắm được công

thức tính, không có gì phải giấu giếm. Do đó, mỗi người trong tổ chức đều có khả năng tác động tới thu nhập của họ một cách chủ động, bằng cách xem những gì họ đã làm được trong ngày và phân tích xem làm thế nào để cải thiện hiệu quả làm việc. Mỗi người đều có cơ hội miêu tả những gì họ đã học trong buổi họp ngắn 15 phút trước khi làm việc. Buổi họp ngắn chỉ có vậy. Mọi người trình bày những gì đã làm hôm trước. Đây là cơ hội để mọi người gắn kết với nhau trong quá trình cải thiện hoạt động của cá nhân và tập thể. Ai cũng có cơ hội trình bày trong cuộc họp. Đó là tiết mục khởi động. Tất nhiên, có một hệ thống tương tác trong buổi họp ngắn. Mọi người phải học cách chia sẻ những gì họ đã học được từ ngày hôm trước một cách nhanh chóng nên phải đi thẳng vào vấn đề. Qua đó mọi người được rèn luyện kỹ năng giao tiếp, không chỉ trong buổi họp ngắn, mà còn trong tất cả giao tiếp hàng ngày giữa các nhân viên với nhau, giữa nhân viên với khách hàng, với những người ở các bộ phận khác trong công ty. Nói cách khác, chúng tôi học cách làm sao để mọi người hiểu mình."

"Vậy hãy để tôi làm rõ quan điểm của mình. E-Myth luôn tôn trọng con người và các quá trình. Chúng tôi tin rằng thế giới này thật tuyệt vời nhưng sẽ không phải vậy nếu ta chỉ dựa vào cơ may. Chúng tôi cũng tin rằng không ai xây dựng trái đất này tốt hơn chính chúng ta. Do đó, chúng tôi tạo điều kiện để mỗi người trong tổ chức có thể tự đưa ra tiêu chuẩn cho chính mình cũng như cho tổ chức và giúp họ bằng bất cứ cách nào có thể để thực hiện những tiêu chuẩn đó. Quý vị hiểu chứ, chúng tôi không đưa ra tiêu chuẩn cho nhân viên của mình, mà là chính họ."

"Điều đó có nghĩa là điều ẩn sau niềm tin của chúng ta, điều định hình mọi việc chúng ta làm, là tất cả mọi người đều cần tự đưa ra những quyết định cá nhân, và sau đó có trách nhiệm chia sẻ quyết định đó với những người khác, và chịu trách nhiệm với hành động đó. Đó là khẩu hiệu của chúng tôi. "Trách nhiệm cá nhân tạo ra tự do cá nhân." Cảm ơn quý vị đã tới dự và lắng nghe.

Tôi và Jack ngồi yên lặng một hồi. Anh nói với tôi: "Những bí ẩn đằng sau một Nhà quản lý vĩ đại đang ngày càng rõ ràng với tôi. Sự kết nối giữa con người và những tổ chức họ sáng lập ra đang hoàn toàn là một sự kết nối tinh thần. Mối liên hệ bên trong giữa Nhà quản lý và bản thân anh ta cũng như mối liên hệ bên ngoài của Nhà quản lý với tổ chức là vô hình. Vai trò của sự kết nối này cần được mô tả rõ ràng, nếu không, không ai có thể hiểu được."

"Vậy đó là ý nghĩa của những mô tả của ông về Mục tiêu chiến lược? Mặc dù ông không nói về tầm cỡ của tổ chức, năng lực sản

xuất, bao nhiêu thương vụ được thực hiện, sản phẩm và dịch vụ tổ chức cung cấp, tôi vẫn cảm nhận được hương vị của tổ chức ông miêu tả trong câu chuyện của mình. Tôi biết hương vị trong câu chuyện của ông là rất cần thiết, chúng gắn kết những chiến lược với một ý nghĩa nào đó. Nhưng khi đã nói như vậy, cho phép tôi hỏi một câu. "Ông có cụ thể hóa Mục tiêu chiến lược? Việc mọi người trong tổ chức hiểu một cách chi tiết việc họ cần thực hiện, khi nào và chi tiết đến đâu có quan trọng không?"

"Đúng," tôi đáp. "Các mục tiêu chiến thuật phải nằm trong Mục tiêu chiến lược là điều hết sức cần thiết. Nhưng một khi "hương vị" của tổ chức do anh tạo nên được truyền đạt sáng tỏ, khi những tiêu chuẩn, đặc trưng của tổ chức được định hình rõ nét, những thành phần chiến thuật sẽ bắt đầu tự bộc lộ."

"Và điều đó diễn ra, Jack, khi Mục tiêu chiến lược được viết ra. Khi anh bắt tay vào soạn thảo nó. Khi anh hoàn thành quá trình nhận thức rõ mục tiêu đó. Khi anh gắn kết Mục đích chính với tổ chức anh đã cống hiến nỗ lực to lớn, sự đam mê và cam kết. Khi tất cả những điều này được thực hiện, câu trả lời cho câu hỏi anh vừa đặt ra sẽ được giải đáp."

"Anh hiểu tôi đang nói gì chứ" tôi hỏi. "Anh có thấy nhận thức và kinh doanh không có sự đối lập, mà giống những người bạn cùng chung cam kết không? Trong trường hợp này, như anh đã nói: đó là cam kết chúng ta cùng chia sẻ trong quá trình định nghĩa lại tổ chức, điều nuôi dưỡng Mục đích chính theo cách thức mang lại sự mới mẻ và tốt đẹp cho công việc của chúng ta."

Jack cười, điều anh thường làm khi hài lòng với những gì chúng tôi đang theo đuổi.

9.
CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH

"Mặt trời của chúng ta là một trong 400 triệu vì tinh tú trong dải ngân hà. Các nhà du hành vũ trụ nói rằng có hàng trăm tỷ dải ngân hà như vậy trong vũ trụ, và mỗi một dải ngân hà đó có chứa hàng trăm tỷ ngôi sao."

"Chúng làm tôi hoa cả mắt"

— JOSTEIN GARRDER —

Sophie's World

Jack và tôi hẹn nhau tại nhà hàng tôi ưa thích ở Petaluna để bàn về bước tiếp theo trong quá trình trở thành Nhà quản lý hiệu quả. Tôi nhìn thấy sự chuyển biến ở anh từ khi chúng tôi bắt đầu nói về việc thiết lập Mục đích chính và Mục tiêu chiến lược. Cuối buổi gặp trước, anh dường như cởi mở hơn, hăng hái hỏi và không suy tính nhiều. Đó là trạng thái thuận lợi để bắt đầu phân tích chủ đề tài chính.

Tôi bắt đầu: "Nói đến tiền, Jack, hầu hết các Nhà quản lý rất xa rời thực tế. Dĩ nhiên, tất cả các Nhà quản lý đều biết rằng tiền bạc tác động đến họ về mặt cá nhân cũng như về mặt tổ chức. Nhưng tôi đã cùng làm việc với rất nhiều Nhà quản lý đủ để hiểu rằng họ xa rời thực tế là vì cách họ nghĩ về vấn đề tiền bạc rất không thực tế."

"Tại sao?" Jack hỏi.

"Hầu hết các Nhà quản lý đều có ngân quỹ. Năm này qua năm khác, họ làm việc hết sức miệt mài để kiếm được càng nhiều tiền càng tốt cho tổ chức của họ. Khi làm vậy, Nhà quản lý nghĩ và sử dụng tiền như thể đó là tiền của người khác. Nhưng đó mới thực

sự là vấn đề. Vì khi ấy, anh sẽ không bao giờ coi tiền đó là của mình. Kể cả khi tôi, nhà sáng lập, chủ tịch Hội đồng Quản trị, sử dụng tiền thì chúng cũng không hoàn toàn là của tôi. Nó thuộc về ai đó. Đó là ngân quỹ của tôi nhưng là tiền của công ty. Nó từ ngân hàng của công ty, từ túi của công ty. Nhưng trên thực tế thì khi tiền đã vào tay tôi thì nó là của tôi. Việc hiểu điều này trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào là hết sức quan trọng."

"Bởi trong một tổ chức lớn, tiền bạc chỉ là trên giấy tờ và nó vô hình. Trong một tổ chức lớn, tiền bạc chính là bản kê thu nhập và quyết toán. Anh không bao giờ thấy hay cầm được số tiền đó. Đây là điều khác biệt so với một tổ chức nhỏ. Trong doanh nghiệp nhỏ, tiền bạc không bao giờ ra khỏi "túi" của tổ chức, mà là từ "túi" của một cá nhân cụ thể, từ những khoản tiền lớn cho đến những khoản tiền nhỏ."

"Đó chính là chìa khóa để trở thành một Nhà quản lý doanh nghiệp, Jack ạ, đặc biệt là khi anh đã quen làm việc trong những tổ chức lớn. Anh đã quen với việc coi tiền bạc chỉ là cái gì đó rất vô hình. Anh nên hiểu rằng trong những tổ chức nhỏ, tiền bạc không chỉ là trên giấy tờ, không vô hình, mà rất cụ thể."

"Nhưng như thế, thật khó để quản lý khi anh không phải là ông chủ", Jack nói.

"Tôi có thể hiểu được điều này," tôi đáp. "Nhưng thực tế là hầu hết các tổ chức đều không có tiền thực, khái niệm tiền ở đây là thứ không ai có thể sờ, nhìn thấy hay trao đổi. Những công ty lớn nuôi dưỡng khái niệm tiền vô hình, kế toán công ty cũng vậy, thị trường cũng vậy, các cổ đông của công ty, ban giám đốc cũng vậy, và cơ chế quản lý cũng không nằm ngoài quy luật này. Nhưng có lẽ điển hình nhất là chính phủ – ví dụ hoàn hảo về một tổ chức lớn – cũng nuôi dưỡng khái niệm này. Chính phủ Hàn Quốc chẳng hạn. Hàn Quốc vừa được nhận một khoản viện trợ kinh tế khoảng 58 tỷ đô la Mỹ. Ít nhất đó là điều tôi đọc được. Tôi chưa bao giờ thực sự thấy khoản tiền đó nhưng cũng không ai thấy cả, thậm chí cả những người được cho là sẽ nhận khoản tiền đó. Tôi tự hỏi liệu Hàn Quốc đã bao giờ thực sự nhìn thấy khoản tiền đó. Điều này không có gì chắc chắn."

"Khái niệm tiền ảo đã trở nên thông dụng đến mức thậm chí những người lẽ ra nên hiểu biết hơn về nó cũng không nhận thức khác. Như chuyện một người lái chiếc xe tải UPS màu nâu. Anh ta chỉ là một người bình thường như anh và tôi, làm việc cho một công ty tư nhân nhỏ hơn rất nhiều (và hy vọng là cũng ít quan

liêu hơn) chính phủ Mỹ. Chắc chắn, anh đang nghĩ rằng anh chàng này có thể biết được sự khác biệt giữa tiền trong tay với tiền ảo."

"Nhưng đáng buồn là anh ta không biết. Tại sao? Bởi anh ta không thực sự muốn biết sự thật. Giống như anh vậy, Jack ạ. Anh đã không muốn biết sự thực về bản thân khi lần đầu tiên anh mới đến E-Myth mà anh chỉ cần công việc đó. Anh không băn khoăn về việc hồi đó anh đã dành những ngày tháng quý giá làm việc chăm chỉ chỉ để thực hiện mục đích của tôi chứ không phải của bản thân."

"Người lái xe tải đó phần nào tin vào khoản tiền trên sổ sách, bởi như thế dễ dàng cho anh ta hơn rất nhiều. Tập trung vào việc lấy hàng và chở hàng đơn giản hơn nhiều so với việc phải thực sự nghĩ về giá trị của hàng hóa đó và ai là người phải trả tiền cho nó."

Jack có vẻ đã bị thuyết phục. "Vậy để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả tôi phải giải quyết vấn đề này như thế nào? Tôi cần thay đổi điều gì?"

"Một Nhà quản lý hiệu quả biết rằng anh ta không thể xây dựng một tổ chức thành công dựa trên khoản tiền ảo hay những người tin vào sức mạnh của loại tiền đó. Anh cần có những con người thực tế bên cạnh, những người tin vào việc kiếm và tiêu những đồng tiền thực (do họ kiếm ra và tự cảm thấy có trách nhiệm với chúng)."

"Để làm được điều này, anh cần giải quyết vấn đề quan điểm của mọi người về tiền bạc trước khi anh tiếp cận cách thức họ kiếm tiền. Chiến lược tài chính phải đóng vai trò quan trọng trong tổ chức của anh. Anh phải chắc chắn là mọi người trong tổ chức đều hiểu đồng tiền hoạt động ra sao."

"Và để làm được điều này anh không cần đến một kế toán viên hay một nhà hoạch định tài chính. Đơn giản, anh cần làm cho mọi người xem tiền bạc là cái gì đó rất cụ thể, rất cá nhân. Đó là quan điểm mà mọi Nhà quản lý không những phải hiểu mà còn phải nắm rất rõ. Khi anh xin tiền cho ngân sách hàng năm và chi tiêu số tiền đó, anh phải cảm thấy anh đang sử dụng tiền của mình chứ không phải của tôi hay của E-Myth. Và để làm được điều này anh phải nhìn nhận tiền bạc theo cách rất cơ bản."

"Hãy lấy người lái xe tải làm ví dụ. Công việc hàng ngày của anh ta là lấy hàng và chở, giao hàng. Trong suốt thời gian làm việc, anh

ta suy nghĩ về rất nhiều thứ. Chẳng hạn như bao nhiêu khách hàng của anh ta có ở nhà để nhận hàng, họ sẽ gửi bao nhiêu hàng, hay vợ anh ta sẽ nấu món gì cho bữa tối, con gái anh ta được mấy điểm, trời có đổ mưa hay không, tại sao anh ta phải mặc quần soóc và đi tất cao cổ…" Jack cười.

"Nhưng anh ta không hề nghĩ về chi phí của công việc vận chuyển anh ta thực hiện hàng ngày. Anh ta không hề nghĩ xem cần bao nhiêu chi phí để duy trì hoạt động của chiếc xe tải, mua nhiên liệu, bảo dưỡng. Anh ta cũng không quan tâm xem bộ đồng phục của anh ta giá bao nhiêu, lương của anh ta thế nào hay ông chủ của anh phải chi bao nhiêu tiền trợ cấp và lương hưu cho anh ta. Dĩ nhiên, anh ta cũng nghĩ đến lương, nhưng chỉ vì số tiền đó chưa bao giờ là đủ cả."

"Và chắc chắn, anh ta không nghĩ về những chi phí khó thấy, như khoản khấu hao xe tải, chi phí quảng cáo, chi phí thuê công nhân bốc vác, phí thuê nhà xưởng, chất đốt, phí vận chuyển hàng bằng đường biển, đường không và các phụ phí khác."

"Vấn đề quan trọng là người lái xe tải đó cần hiểu tác động tài chính của những việc anh ta làm hàng ngày đối với sự được, mất của tổ chức. Khi ấy, anh ta sẽ hiểu vai trò của các tác động đó trong doanh nghiệp anh ta làm việc."

"Nhưng sự hiểu biết sâu hơn về tác động tài chính này sẽ giúp anh ta làm chủ công việc của mình như thế nào?" Jack kiên nhẫn hỏi.

"Cứ cho là chàng trai lái chiếc xe tải biết tất cả những chi phí trên và anh ta có một chút quyền đưa ra quyết định về những chi phí đó thì liệu anh ta có sử dụng quyền đó không? Hay anh ta sẽ làm gì để giảm chi phí hay anh ta sẽ dùng tiền theo một cách khác đi?" tôi đáp.

Jack suy nghĩ về điều này.

"Để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả, anh cần nghĩ theo cách của một ông chủ chứ không phải theo cách của người lái xe tải, và hướng dẫn cho nhân viên của mình nghĩ như vậy. Chỉ có cách duy nhất khiến cho người lái xe tải nghĩ như một ông chủ là làm cho anh ta hiểu được những vấn đề tài chính liên quan đến công việc hàng ngày và chiếc xe tải của anh ta."

"Anh ta trở thành một trung tâm lợi nhuận cá nhân, phân tích chi phí hàng ngày của công việc kinh doanh, nghĩ về nó và thảo luận nó với những người lái xe khác trong tổ chức. Đây là phần mở đầu

của Chiến lược tài chính của Nhà quản lý hiệu quả: khích lệ từng thành viên trong tổ chức hoạt động như một trung tâm lợi nhuận cá nhân; đặt từng cá nhân trong tổ chức trước vấn đề tài chính: tiền của tổ chức hoạt động như thế nào, chảy vào đâu, chi tiêu thế nào?..."

"Phần thứ hai trong Chiếc lược tài chính của Nhà quản lý hiệu quả là hiểu được ba loại tiền mà một tổ chức tạo ra, đó là thu nhập, lợi nhuận và vốn chủ sở hữu."

"Thu nhập là khoản tiền mọi nhân viên được trả. Lợi nhuận là khoản tiền còn lại sau khi chi trả các chi phí. Và vốn chủ sở hữu là giá trị của doanh nghiệp. Nếu một Nhà quản lý hiệu quả sở hữu doanh nghiệp của mình, thì vốn chủ sở hữu sẽ là quan trọng nhất, lợi nhuận đứng thứ hai, và thu nhập xếp thứ ba. Càng nhiều Nhà quản lý suy nghĩ và tính toán theo cách này, lượng tiền ảo trôi nổi sẽ ngày càng giảm đi."

"Bởi Mục tiêu chiến lược của Nhà quản lý hiệu quả là trở thành Chủ doanh nghiệp và ngày càng làm chủ cuộc sống của mình và xa hơn thế, nên vốn chủ sở hữu là một tiêu chí quan trọng đánh giá mức độ thành công của tổ chức của anh ta."

"Điều này cũng đúng trong trường hợp người lái xe tải", tôi tiếp tục. "Nếu anh ta hiểu được giá trị công việc của mình, anh ta sẽ đánh giá đúng về chiếc xe tải và công việc anh ta làm. Anh ta cũng sẽ đánh giá cao hơn đóng góp của mình vào công ty, tự hào về công việc và sẽ phát triển khả năng tự làm chủ. Dĩ nhiên, tôi biết sẽ có ý kiến cho rằng điều này sẽ tạo nên sự tương phản. Rằng người lái xe sẽ không bao giờ sở hữu chiếc xe tải đó. Rằng sự tính toán vốn sở hữu phức tạp hơn nhiều so với việc tính toán giá trị của bất cứ chiếc xe tải nào. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu người lái xe tải đó có thể định giá công việc của anh ta? Nếu Nhà quản lý có thể định giá tổ chức của anh ta như thể anh ta sở hữu nó? Nếu từng cá nhân làm việc trong tổ chức có thể đo được những cống hiến của họ cho thành công của tổ chức? Nếu thành viên trong từng tổ chức cùng cố gắng hết mình vì công việc? Nếu họ làm vậy, từng tổ chức và từng cá nhân trong tổ chức sẽ có sự thay đổi nhanh chóng và bền vững. Và muốn được như vậy, chỉ có một cách duy nhất, đó là hãy dạy họ phải làm thế nào."

"Lợi nhuận là khoản tiền tổ chức làm ra để cung cấp tài chính cho sự tăng trưởng của nó. Nếu một Nhà quản lý nghĩ về công việc của mình như một Chủ doanh nghiệp nhỏ, thì điều cuối cùng Nhà quản lý đó muốn làm là vay khoản tiền do tổ chức làm ra. Bởi cách

làm đó sẽ không đem lại hiệu quả sử dụng cho tiền của tổ chức. Lợi nhuận cũng là một tiêu chí quan trọng đánh giá thành công của một doanh nghiệp nhỏ. Tạo ra lợi nhuận là vì mục đích phát triển. Bởi nếu giá trị của một doanh nghiệp được đo bằng giá trị tăng thêm của vốn chủ sở hữu, thì cách để tăng thêm giá trị vốn chủ sở hữu là đảm bảo doanh nghiệp phát triển và duy trì tốc độ phát triển đó chừng nào anh còn sở hữu doanh nghiệp. Cách duy nhất để làm được điều đó là đầu tư cho mục đích phát triển doanh nghiệp. Và muốn làm thế thì phải tạo ra nguồn tài chính."

"Cách tốt nhất và ít tốn kém nhất để tạo ra nguồn tài chính là thông qua lợi nhuận của tổ chức. Mọi Chủ doanh nghiệp nhỏ đều nên biết điều này. Thật đáng tiếc, có rất ít Nhà quản lý hiểu điều này. Nhưng nếu một Nhà quản lý hành động như thể anh ta là chủ của tổ chức, và quản lý tổ chức của anh ta như quản lý một doanh nghiệp nhỏ, thì điều đó không chỉ mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho tổ chức của anh ta mà anh ta còn biết được cần làm gì để phát triển doanh nghiệp theo cách đó. Và một khi anh biết được điều đó và phát triển kỹ năng ấy cho mình, khi đó anh có thể trở thành chủ của doanh nghiệp riêng, bất cứ khi nào anh muốn."

"Cuối cùng là vấn đề thu nhập. Có lẽ đây là chủ đề gần gũi với người lái xe tải nhất. Nhưng nếu anh định tìm hiểu tình hình tài chính của người lái xe ấy, anh sẽ thấy rằng khoản thu nhập đó không bao giờ là đủ cho nhu cầu hiện tại cũng như để chuẩn bị cho tương lai."

"Điều này là một thực tế ở Mỹ, tất cả những người như người lái xe tải tôi vừa kể sẽ bị mắc kẹt trong tuyệt vọng giữa một bên là hoàn cảnh thực tại và một bên là những mong muốn của anh. Và anh không bao giờ có thể thỏa mãn cả hai."

"Có nghĩa là anh ta bị kẹt cứng," Jack nhận xét.

"Đúng vậy. Điều này dẫn chúng ta đến phần ba trong Chiến lược tài chính của một Nhà quản lý hiệu quả: đó là dạy cho mọi người biết về tiền bạc, về thu nhập và cách nghĩ về thu nhập theo cách của một ông chủ chứ không phải như người lái xe kia. Và không chỉ là cách nghĩ về thu nhập mà còn là cách tạo ra thu nhập. Cho nên ngay từ đầu, tất cả những người tham gia tổ chức của anh đều phải được dạy để hiểu đúng về tiền bạc, hiểu và đánh giá được mối liên hệ cá nhân của họ với tiền bạc, và nhìn nhận trách nhiệm thanh toán tài chính không chỉ là trách nhiệm của riêng tổ chức. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều phải có chung trách nhiệm đó và

thấy được ảnh hưởng của khả năng thanh toán, của năng suất đến sự phát triển chung của toàn bộ tổ chức."

"Làm thế nào làm được điều đó không phải là câu hỏi Jack ạ. Ngay vào thời khắc anh nhận ra tầm quan trọng của việc thực hiện điều đó anh đã có câu trả lời rõ ràng. Điều cần thiết phải hiểu là khi những nhân viên của anh xa rời thực tế tài chính của người và tổ chức họ làm việc cho, họ sẽ không bao giờ thấy được ảnh hưởng của tình hình chính đó đối với cá nhân họ và sẽ không thực hiện những việc chúng ta đã mô tả trong Mục đích chính của anh. Anh có nhận thấy các vấn đề đó gắn kết với nhau như thế nào không Jack? Tiền bạc là phần không thể thiếu trong chỉnh thể này? Chừng nào anh và các nhân viên chưa nhìn nhận được điều này, các bạn sẽ tiếp tục xa rời thực tế? Và xa rời thực tế không phải là chất liệu tạo nên một tổ chức sáng suốt?"

Jack đáp: "Sao trước đây không ai nói với tôi về điều này nhỉ?"

"Câu hỏi hay đấy," tôi nói. "Nhưng tốt hơn chúng ta hãy quay lại với câu hỏi này sau khi chúng ta đã dành thời gian xem xét phần còn lại của chiến lược xây dựng một tổ chức của một Nhà quản lý hiệu quả nhé?"

10.
CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC

Sự thật và sự thay đổi đều có chung một đặc điểm lớn. Chúng đều phải giải quyết một nhiệm vụ liên tục không hoàn thành. Sự theo đuổi vĩnh cửu nhiệm vụ không hoàn thành này là nguồn cảm hứng cho các triết gia và giám đốc điều hành.

— THEODORE LEVITT, —

Marketing for business growth

Để mở đầu cuộc thảo luận với Jack về Chiến lược tổ chức của một Nhà quản lý hiệu quả, tôi kể cho anh nghe cuộc nói chuyện gần đây giữa tôi với Nhà quản lý của một tập đoàn lớn.

Tôi nói: "Thật không thể tin được. Ngài phó chủ tịch cấp cao của một tập đoàn quốc tế lớn cố gắng miêu tả cho tôi những điều nhân viên của ông trình bày với ông. Ông nói: "...và Murray đã làm việc này, và cậu ấy cũng làm việc kia, nhưng khi ở San Francisco, chúng tôi không có ai để làm việc đó nên cậu ấy cũng làm nốt (trừ lúc cậu ấy ở Hồng Kông). Và khi đó, mọi thứ đã thay đổi."

"Tất nhiên", tôi thầm nghĩ. "Tôi hiểu chứ. Và đó sẽ là những việc đầu tiên gây rắc rối cho anh."

"Bởi những điều tôi nghe được từ ông ấy cũng giống như những gì tôi nghe thấy ở khắp mọi nơi. Dù có nhiều kinh nghiệm hay mới bước vào kinh doanh, dù đang kinh doanh dịch vụ tư hay dịch vụ công thì tất cả các doanh nghiệp đó đều quan niệm sai lệch về chiến lược và cách thức tổ chức một công ty. Đó là bởi mặc dù họ muốn đưa công việc vào guồng (tất cả các công ty tôi biết đều đang tạo mọi điều kiện tốt nhất để làm việc này), nhưng chắc

chắn họ sẽ không thu được kết quả gì, hoặc nếu có thì cũng rất khó khăn."

"Và Jack này, sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng chỉ cần có sự đầu tư, huy động sức mạnh trí tuệ sẵn có, sử dụng đội ngũ tư vấn, và trả lương hậu hĩnh cho những người có nhiều kinh nghiệm là có thể tạo nên một tổ chức."

"Cuối cùng, sau rất nhiều năm, tôi đi đến kết luận rằng có một thiếu sót rất lớn nào đó trong cách thức tổ chức và tái tổ chức ở các doanh nghiệp và rằng chắc chắn có cách tốt hơn để thực hiện việc này."

"Vì vậy tôi đã triển khai Chiến lược tổ chức của Nhà quản lý hiệu quả"

***

"Một Nhà quản lý hiệu quả biết rằng anh không tổ chức con người mà tổ chức công việc. Anh không đặt ai đó vào một chức vụ chỉ vì họ có những kỹ năng đặc biệt, hay vì họ không thích vị trí hiện tại, hay vì họ có quan hệ thân thiết với anh."

"Anh không xếp vị trí cho bất kỳ ai chỉ vì những lý do không đâu."

"Quy định này được thực hiện ở tất cả các tổ chức tôi đã đến thăm trong nhiều năm qua, tất cả những người nắm giữ các vị trí được cho là "kỳ lạ" đều đã nghỉ việc. Điều này thật quá đáng, anh sẽ nói thế phải không? Thế còn hậu quả của việc giữ những nhân viên không có mục đích, không đam mê công việc, chỉ gây cản trở chứ không phải giúp công ty thực hiện được tầm nhìn thì sao?"

"Khi bổ nhiệm nhân viên, anh chỉ nên chấp nhận những người hiểu rõ mục đích của từng vị trí trong một tổ chức hết sức phức tạp như công ty của anh."

"Anh không nên tổ chức công việc thành các bộ phận riêng rẽ, biệt lập, phụ thuộc vào các kỹ năng của những cá nhân riêng rẽ, biệt lập. Anh hãy tổ chức công việc trong tổ chức thành một hệ thống thông minh, cho phép tổ chức thực hiện chức năng một cách năng suất, hiệu quả và bền vững nhất."

"Nói cách khác, anh không tạo ra vị trí trước mà xây dựng hệ thống trước, sau đó các vị trí sẽ tự định hình."

"Một tổ chức phải được xây dựng thành một hệ thống chứ không

phải nhiều hệ thống và nhiều vị trí. Và một hệ thống phải được thiết kế để thực hiện một nhiệm vụ quan trọng nhất, đó là: đưa ra cam kết và thực hiện cam kết đó."

"Mỗi tổ chức phải tập trung vào một điều đó là cam kết với các khách hàng và tập trung toàn bộ nguồn lực, khả năng để đáp ứng cam kết đó."

"Với cách tư duy này, rõ ràng Chiến lược tổ chức của Nhà quản lý hiệu quả không chỉ quyết định những gì tổ chức sẽ thực hiện mà còn quyết định cách thức thực hiện điều đó."

"Bởi vậy, Jack ạ, câu hỏi đầu tiên anh phải đặt ra khi tổ chức công việc với cương vị một Nhà quản lý là: chúng ta ở đây là để hoàn thành công việc gì? Câu trả lời cho câu hỏi đó chính là một cam kết."

"Câu hỏi thứ hai anh cần đặt ra khi tổ chức công việc là: Nếu đó là cam kết của tôi thì đâu là cách tốt nhất để hoàn thành? Câu trả lời cho câu hỏi này đó là cách thức của anh."

"Để trở thành một Nhà quản lý doanh nghiệp, hãy thử hỏi đâu là cam kết và cách thức làm việc trong tổ chức của anh? Tổ chức cần phải đạt được những kết quả nào và cách thức để tạo ra các kết quả đó là gì?"

"Đây là câu hỏi về cách thức tổ chức doanh nghiệp mà mọi Nhà quản lý đều phải đặt ra và trả lời."

***

Mỗi Doanh nghiệp hiệu quả đều có bảy chức năng thiết yếu:

"Ba chức năng đầu tiên là marketing, quản lý, và tài chính. Đây là những chức năng chiến lược, là những việc anh thực hiện bên trong tổ chức để quyết định các việc tổ chức sẽ làm với bên ngoài. Chúng là những chức năng mà các Nhà quản lý ở cấp chiến lược nhất của tổ chức tập trung vào."

"Những chức năng này phải nêu ra và trả lời những câu hỏi sau đây:

• Kết quả duy nhất tất cả chúng ta đều phải hướng tới là gì? (chức năng marketing – sự cam kết);

• Chúng ta thực hiện điều đó bằng cách nào? (chức năng quản lý –

quá trình);

• Chúng ta được trả bao nhiêu tiền để thực hiện việc này? (chức năng marketing và tài chính – chiến lược định giá);

• Sẽ tốn bao nhiêu tiền để thực hiện việc này? (chức năng marketing, tài chính và quản lý – điều kiện vốn);

• Chúng ta sẽ kiếm được bao nhiêu tiền khi làm việc này? (chức năng maketing, tài chính và quản lý – lợi nhuận và doanh thu từ đầu tư).

Ba chức năng quan trọng tiếp theo của một doanh nghiệp hiệu quả là tìm kiếm, thu hút khách hàng tiềm năng và đáp ứng khách hàng. Đây là các chức năng chiến thuật. Chúng miêu tả công việc các Nhà quản lý thực hiện bên ngoài tổ chức để tạo các mối quan hệ làm ăn cho tổ chức. Chức năng tìm kiếm khách hàng, hấp dẫn khách hàng đến với doanh nghiệp bằng cách tuyên truyền các cam kết của doanh nghiệp một cách hiệu quả nhất, trực tiếp nhất. Chức năng thu hút khách hàng cung cấp cho các khách hàng tiềm năng đó những lý do thuyết phục để họ đưa ra quyết định mua hàng. Chức năng đáp ứng khách hàng chịu trách nhiệm thực hiện các cam kết với khách hàng. Nếu chức năng đáp ứng khách hàng không thực hiện được điều này, khách hàng sẽ bỏ đi sẽ và không quay lại nữa. Còn nếu chức năng này thành công trong việc giữ lời cam kết của tổ chức, khách hàng sẽ trở thành khách hàng thường xuyên và sẽ mua các sản phẩm của doanh nghiệp nhiều hơn. Hiển nhiên đây là kết quả doanh nghiệp mong muốn.

Chức năng thiết yếu thứ bảy của một doanh nghiệp hiệu quả là chức năng của Tổng giám đốc Điều hành (CEO). Tổng giám đốc Điều hành có vai trò nòng cốt trong mọi tổ chức. Tổng giám đốc Điều hành thiết lập mục đích của tổ chức, đảm bảo mỗi người và toàn bộ tổ chức đều tận tâm với mục đích đó, và điều khiển các quá trình để qua đó Nhà quản lý thực hiện trách nhiệm của mình.

Mỗi Nhà quản lý phải tham gia quá trình phát triển chức năng quản lý với cách tư duy của một và chỉ một vai trò. Vai trò đó là chức năng của Tổng giám đốc Điều hành trong chính tổ chức của họ. Nếu vai trò đầu tiên của một Nhà quản lý là "học việc", thì vai trò Tổng giám đốc Điều hành là vai trò ở giai đoạn bậc thầy. Quản lý là một quá trình lâu dài, bao gồm các giai đoạn: học việc, lành nghề, và bậc thầy. Để trở thành Nhà quản lý hiệu quả, anh phải cam kết thực hiện tiến trình này.

Khi đến với bảy chức năng thiết yếu của một doanh nghiệp hiệu quả, Nhà quản lý giai đoạn học việc cần được đào tạo để thực hiện và trở thành bậc thầy của tất cả chức năng chiến thuật: tìm kiếm, thu hút khách hàng tiềm năng và đáp ứng khách hàng.

Việc Nhà quản lý giai đoạn học việc học các chức năng chiến thuật này trước khi chuyển sang giai đoạn lành nghề là rất quan trọng. Chỉ sau khi đã thực hiện thành công giai đoạn lành nghề, nghĩa là sau khi thông thạo cả ba chức năng chiến lược của Doanh nghiệp hiệu quả, anh mới có cơ hội trở thành Tổng giám đốc Điều hành trong tổ chức của chính mình.

Lãnh đạo là một kỹ năng đặc biệt, vì nó không chỉ yêu cầu kinh nghiệm mà còn cả sự kiên nhẫn, kỹ năng công nghệ, sự bền bỉ, óc phán đoán, tính cách tinh tế, thâm trầm, và một niềm đam mê duy nhất. Những phẩm chất này sẽ giúp các Nhà quản lý đạt đến cấp độ hoàn hảo mà ngay cả các CEO cũng đang nỗ lực để đạt được. Các CEO biết rằng, chỉ có làm như thế họ mới có thể đạt đến cấp độ bậc thầy.

Cấp độ bậc thầy là yêu cầu bắt buộc của mọi tổ chức thông minh. Không còn có mục đích nào khác đáng để phấn đấu hơn. Vì nếu không có sự sáng suốt để đạt đến cấp độ bậc thầy thì tổ chức không thể tồn tại trong một thế giới đầy cạnh tranh.

***

Jack nói: “Tôi hiểu rằng mỗi tổ chức đều có thể tận dụng bảy kỹ năng thiết yếu này để chuyển đổi cách thức hoạt động của tổ chức và những kết quả tổ chức đạt được. Nhưng đó vẫn chỉ là lý thuyết, ông có thể cho tôi ví dụ về một công ty đã sử dụng chiến lược này để thành công không?”

Tôi vui vẻ đáp: “Tất nhiên là được chứ. Tôi sẽ lấy ví dụ về Success Stores USA!, một công ty quốc gia có mạng lưới kinh doanh rộng lớn, gồm các cửa hàng bán lẻ. Công ty muốn tạo ra hình ảnh thương hiệu độc đáo, riêng biệt. Khi công ty đặt vấn đề: “Chúng ta phải tổ chức như thế nào?” cũng có nghĩa là họ muốn nắm rõ liệu các cửa hàng có làm chính xác những gì cần thực hiện để đạt được mục tiêu của công ty không?”

“Cũng giống như hầu hết các công ty bán lẻ khác, công ty này đã cho rằng cách duy nhất để đạt mục tiêu là xây dựng một mạng lưới các Nhà quản lý vùng và khu vực. Các Nhà quản lý khu vực sẽ đảm bảo các cửa hàng bán lẻ hoạt động đúng cách, và kiểm tra sát

sao các Nhà quản lý cửa hàng. Thêm vào đó, các Nhà quản lý khu vực sẽ tiến hành các cuộc hội thảo đào tạo để nâng cao trách nhiệm của các Nhà quản lý cửa hàng. Họ cũng có thể kiểm tra sổ sách để đảm bảo chất lượng đồng bộ."

"Còn các Nhà quản lý vùng sẽ là cấp trên của các Nhà quản lý khu vực. Đôi khi họ có thể đích thân kiểm tra các Nhà quản lý cửa hàng. Nhưng do các Nhà quản lý vùng phải đến làm việc với các Nhà quản lý khu vực và do thời gian có hạn, nên công ty phải xây dựng mạng lưới các Nhà quản lý cấp phòng ban chịu trách nhiệm kiểm tra các Nhà quản lý vùng. Mục đích cuối cùng của việc này là đảm bảo cho toàn bộ hệ thống cửa hàng có thể truyền đạt được thông điệp thương hiệu độc đáo của công ty với thế giới và không làm chồng chéo các tầng chức năng hỗ trợ và chức năng điều hành trong tổ chức như: tài chính, hoạch định chiến lược, hệ thông tin quản lý doanh nghiệp, quản lý, pháp luật, nhân sự,... Tất cả các chức năng này sẽ cùng phát triển mạnh mẽ khi chiến lược mới bắt đầu được thực hiện."

"Cuối cùng, thêm vào các vị trí trên, trong tổ chức đặc biệt này sẽ có một vị trí phó giám đốc cấp cao. Vị trí này sẽ do bà Mona, vợ của ngài chủ tịch – người đã phát triển định hướng và tạo nên tầm nhìn để tìm ra các nhân tố có thể ảnh hưởng đến sức mạnh của công ty – đảm nhiệm."

Như anh thấy đấy, công ty này về sau đã phát triển khá lớn mạnh, tất cả là nhờ mục đích rõ ràng: phục vụ và giữ gìn cái tổ chức có tên là Success Stores USA!."

Jack hỏi tôi: " Và rồi điều gì đã xảy ra?"

"Ồ, số lượng các cửa hàng đã tăng theo cấp số nhân nhằm giữ đúng cam kết của ngài chủ tịch với khách hàng thể hiện trong câu khẩu hiệu của công ty: "Vì Thành công sẽ đến chỉ trong vài phút nữa!". Điều đó có nghĩa là họ cần thêm nhiều nhân viên cửa hàng, nhiều quản lý cửa hàng, quản lý khu vực, quản lý vùng, phó giám đốc phòng ban, và rất nhiều nhân viên hỗ trợ, Nhà quản lý trong mọi hệ thống của tổ chức. Nhưng khi công ty mở rộng hơn, hiệu quả của nó bắt đầu giảm mạnh, khiến họ phải xem xét lại cả sức mạnh của tổ chức cũng như thực chất của lời cam kết. Rõ ràng đã đến lúc phải tổ chức lại Success Stores USA! bằng tư duy của Chương trình Nhà quản lý hiệu quả. Và việc đầu tiên tôi hướng dẫn họ làm là cân nhắc lại cam kết của họ."

Cam kết cũ là: "Vì Thành công sẽ đến chỉ trong vài phút nữa."

Cam kết mới họ nghĩ ra sau rất nhiều tìm tòi suy nghĩ là: "Thành công của bạn sẽ đến chỉ trong một vài giây nữa."

Tôi tiếp tục: "Điều đầu tiên chúng ta làm là đưa ra cho những công ty lời cam kết mà công ty cần tập trung thực hiện. Sau đó mọi việc còn lại là thành quả của Martina, một Nhà quản lý marketing thực thụ, người đã tự tổ chức phòng marketing và tạo nên bước ngoặt cho toàn bộ công ty. Sau khi xác định các trọng tâm, Martina đã đi đến một kết luận mà không cần có sự hỗ trợ của Mona. Đó là có bốn xu hướng đang đồng thời diễn ra tạo nên cơ hội hấp dẫn cho Success Stores USA!: xu hướng tăng theo cấp số nhân trong việc sử dụng máy tính cá nhân ở các gia đình tại Mỹ; sự thành công liên tục của phương thức bán hàng bằng catalog; sự phát triển nhanh chóng của Internet; sự ưa chuộng tiêu dùng các sản phẩm và dịch vụ tinh thần, tài chính và phát triển cá nhân của tầng lớp giàu có. Lớp khách hàng cao cấp này luôn được thỏa mãn và họ không chấp nhận phải chờ đợi, dù chỉ một giây, để mua sản phẩm.

Để đáp lại đề xuất của Martina, George – Giám đốc Điều hành – nói: "Ý cô là cô đã suy nghĩ về việc mở một trang web, mời khách hàng truy cập xem catalog và... đóng tất cả các cửa hàng của chúng ta ư? Cô đã đề nghị một việc thật ngớ ngẩn!"

Martina cười trả lời: "Tôi cho rằng đấy là những việc anh phải làm chứ. Nhưng chỉ trong trường hợp anh không quan tâm đến việc thực hiện ý tưởng trên thì hãy cứ để tôi làm. Hiện nay công ty chúng ta có 13.972 nhân viên. 42,35% trong số đó là các Nhà quản lý và các nhân viên hỗ trợ."

"Nếu tôi nói 90% trong số đó không cần thiết cho công ty sau khi thực hiện các thay đổi, thì đó hẳn là một sự tiết kiệm lớn, phải không? Nếu trong tương lai ta cứ tiếp tục để họ làm việc, công ty sẽ vẫn tồn tại như vậy, không có bất kỳ thay đổi nào và cũng không tạo ra lợi nhuận ngay lập tức được."

"Nhưng ý tôi không phải là đề nghị sa thải tất cả nhân viên". Martina nói một cách chắc chắn. "Điều tôi muốn nói là nếu chúng ta thật sự tập trung vào cam kết của mình và tìm cách truyền đạt nó thành công tới các khách hàng, thì chỉ một thời gian rất ngắn, với chi phí thấp, chúng ta sẽ đạt được mức ảnh hưởng và lợi nhuận lớn. Khi đó chúng ta có thể tìm cách tổ chức nhân viên của chúng ta – điều này không chỉ hỗ trợ cho cam kết của chúng ta mà còn mang lại thành công cho các nhân viên."

“Thế cô đề xuất thực hiện việc này như thế nào?” – Stacy làm bên Phòng Tài chính, lúc này đang rất hứng thú với chủ đề được bàn luận, hỏi.

“Ồ, tôi không chắc chắn về các con số, tôi sẽ cần phòng chị giúp tôi một tay. Nhưng trước hết phải có được khái niệm chung, và sau đó chúng ta sẽ xem xét cụ thể hơn, được chứ?”

Cả George và Stacy đều gật đầu tán thành.

“Vậy đây là cách tôi nhận ra điều đó,” Martina nói: “Chúng ta có 945 cửa hàng, năm kho hàng cung cấp cho những cửa hàng này và một trung tâm phân phối hỗ trợ năm kho hàng. Chúng ta cần đến một lực lượng nhân viên hỗ trợ quản lý khổng lồ để giám sát và quản lý các cửa hàng, các chương trình bán hàng, các chương trình marketing, phòng thu mua, khách hàng, nhân viên kỹ thuật…”

“Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không cần đến phần lớn các nhân viên đó? Hay đúng hơn là chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không có hầu hết các kho hàng này? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta loại bỏ được các chi phí quản lý này và chỉ tốn một khoản nhỏ so với số chi phí hiện tại ta đang phải bỏ ra mà vẫn thu được lợi nhuận?”

“Dĩ nhiên là, George hay Stacy không trả lời được câu hỏi này. Đó là sáng kiến của Martina nên chỉ cô mới biết được câu trả lời. Cô đi tới chiếc bảng mica, cầm chiếc bút xanh lên, và tiếp tục.

“Đây là Công ty,” cô vừa nói vừa vẽ một hình hộp vuông ở chính giữa đầu bảng. Bên trong cái hộp vuông, cô viết ‘SS-USA!’. Sau đó cô vẽ một đường thẳng ngang khoảng 2.5 cm bên dưới cái hộp, nối cái hộp với đường ngang bằng một đường thẳng đứng, rồi vẽ ba cái hộp khác nằm ở ba phía đều nhau phía dưới đường nằm ngang khoảng 2.5 cm, và nối chúng với đường nằm ngang phía trên bằng đường thẳng đứng.

“Trong chiếc hộp đầu tiên phía bên trái, cô viết chữ “SS!”. Trong chiếc hộp thứ hai cô viết chữ “SSD!”. Và trong chiếc hộp thứ ba nằm phía bên tay phải cô viết chữ “SSW&CV!”

“Đây là công ty mới,” Martinal nói. “Phía bên trái” – cô chỉ vào chiếc hộp phía bên trái bảng – “chúng ta có Success Stores! Những cửa hàng này cũng gần giống những cửa hàng hiện tại! Sự khác biệt duy nhất là, chúng ta không sở hữu các cửa hàng này, mà là những nhân viên làm việc trong đó!”

“Sau đó, Martina chỉ vào chiếc hộp ở giữa, có ký hiệu “SSD!”. “Trong chiếc hộp này chúng ta có tổ chức được đặt tên Success Stores Direct! (Các cửa hàng Thành công trực tiếp) đây là một nhóm các đối tác, các nhà phân phối của Success Stores USA! đưa các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta trực tiếp tới khách hàng cũng như các cửa hàng. Ngược lại, họ mua sản phẩm và dịch vụ từ Success Stores USA! Đây là một kiểu hợp tác. Trong trường hợp anh phân vân không biết họ là ai thì họ chính là các Nhà quản lý khu vực, Quản lý vùng, Phó chủ tịch bộ phận,... Ai có thể phân phối và bán các sản phẩm của chúng ta tốt hơn những người đã làm việc này rất nhiều năm chứ? Chỉ có điều “– cô chỉ tay vào chiếc hộp có chữ SSD – “họ đang làm vì chính họ!”

“Cuối cùng,” Martina tiếp tục, “là một điều vô cùng quan trọng.” Cô đưa ra một ý tưởng marketing tuyệt vời trong khi chỉ tay vào chiếc hộp phía bên phải bảng.

“Trang web và catalog của Success Stores USA! là những công cụ kết nối toàn bộ hệ thống kinh doanh với nhau.”

“Hãy nghĩ về điều này, mỗi sản phẩm, mỗi dịch vụ của Success Stores USA! đều có sẵn trên máy tính của anh. Anh không cần rời công ty hay ra khỏi nhà để đi mua hàng mà vẫn mua được với giá hợp lý nhất. Và không chỉ có vậy. Mỗi cửa hàng, mỗi đại lý trực tiếp đều có thể nhập tên và số của bất kỳ khách hàng tiềm năng nào, và nếu khách hàng đó mua hàng từ trang web hay catalog, từ đại lý hay từ cửa hàng (nói cách khác là từ bất kỳ hình thức phân phối nào trong hệ thống phân phối ngoài các đại lý, cửa hàng) thì các cửa hàng, đại lý sẽ nhận được khoản hoa hồng mãi mãi!”

“Như vậy là chúng ta sẽ nắm được ba kênh phân phối. Chúng ta có nhân viên trong hệ thống cửa hàng trên toàn quốc, họ làm việc tích cực để các cửa hàng đó thành công vì họ sở hữu chúng. Chúng ta có các đại lý trực tiếp và các nhà phân phối toàn tâm toàn sức bán sản phẩm và dịch vụ cho Success Stores USA!. Tất cả mọi người đều được thúc đẩy bằng động lực cá nhân bởi đó là công việc kinh doanh của họ. Và chúng ta có trang web, mà chúng ta đầu tư phần kinh phí khuyến mãi lớn nhất để thu hút khách hàng ghé thăm. Và để thu lợi nhuận từ ba kênh phân phối không cạnh tranh khác nhau, mỗi kênh đều được khuyến khích cung cấp những gì tốt nhất cho khách hàng, cho dù có thông qua kênh phân phối của họ hay không, bởi vì khi làm vậy họ sẽ được hưởng hoa hồng, dù họ có phải là người bán hàng hay không! Martina ngồi xuống với nét mặt vui vẻ và nụ cười nở rộng, nhìn George và Stacy với đôi mắt lấp lánh: “Thề với Chúa, tôi chưa bao giờ cảm

thấy thoải mái thế này! Các bạn có thấy thế không?"

"Họ ngồi yên lặng, nhìn nhau. Rồi, không ai bảo ai, họ đều đứng dậy cười vui vẻ rồi ra ngoài, hét lên sung sướng vì đã nghĩ ra cách thức để có được thành công!"

***

"Tất nhiên, Jack ạ, đó chỉ là bước đầu. Nhưng đó chính là điểm cốt lõi. Sau đó có rất nhiều vấn đề đặt ra. Họ làm thế nào để biến tất cả nhân viên thành đại lý và nhà phân phối cho mình? Họ làm thế nào để xây dựng trang web và catalog? Chi phí hết bao nhiêu? Và kể cả họ có thể làm được (tất nhiên là có thể!) thì sẽ phát sinh những vấn đề gì và các hệ thống xây dựng khách hàng cho mỗi kênh đó như thế nào? Làm thế nào họ giải quyết được mọi việc?"

"Tất nhiên, câu trả lời đơn giản hơn nhiều so với việc tạo ra bước đột phá đầu tiên. Đó là bước đột phá đầu tiên, đưa Success Stores USA! từ một công ty khổng lồ già cỗi, thất bại trở thành một công ty trẻ, năng động. Tuy nhiên, khi đã bắt đầu, mọi việc sau đó sẽ dễ dàng."

Jack nói, "Giờ tôi đã hiểu, nhưng tôi vẫn chưa rõ bước đột phá xảy ra từ đâu? Sáng kiến đổi mới nảy ra từ đâu? Làm thế nào một người có thể nghĩ tới việc sáng tạo lại tổ chức và đi tới kết luận mà không hề biết ý tưởng anh vừa nghĩ ra có phải là cách hay nhất không?"

"Anh không thể biết được điều này, Jack. Anh sẽ không bao giờ biết được nếu anh chưa trải qua quá trình phân tích chúng thành những vấn đề nhỏ nhất anh có thể nghĩ ra. Sau đó, việc duy nhất anh có thể làm là thực hiện nó. Nhưng anh không thể mạo hiểm mà cần thử nghiệm trước. Anh tạo ra một phương thức hoạt động mới, dựa trên mô hình tôi vừa chỉ cho anh. Giống như anh đang bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp mới. Anh phải làm đúng như những gì Ray Kroc đã làm khi bắt đầu khởi nghiệp McDonald's: anh làm việc với doanh nghiệp của mình chứ không phải làm việc trong nó. Anh xây dựng doanh nghiệp như thể đó sẽ là doanh nghiệp duy nhất của anh; anh hiểu được mọi vấn đề trong đó, từ những điểm quan trọng đến những điều nhỏ bé vụn vặt, với lòng đam mê, với niềm hứng thú thực sự khi bắt tay biến một ý tưởng mới tuyệt vời thành hiện thực. Khi anh làm điều đó, anh sẽ trải nghiệm những điều thực và không thực về nó. Anh quan sát nó một cách thông minh. Anh tạo dựng nó như một doanh nghiệp thực thụ, với mục đích rõ ràng, sự chú tâm và chủ ý thực sự."

“Đó là những gì anh có thể làm, Jack ạ. Tạo nên những sự thay đổi căn bản, với mục đích và sự chú tâm. Và chỉ khi câu trả lời về tổ chức mà anh đã hình dung giải đáp cho câu hỏi cuộc sống cho ngày càng nhiều người một cách thông minh, thì những ý tưởng trên mới hữu ích. Và cách duy nhất để biết được điều đó là thông qua trải nghiệm của chính mình.”

11.
CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ

Bản chất của bất kỳ bộ máy hành chính nào cũng là khiến cho những nhân viên non trẻ trong bộ máy quản lý không còn là con người và vì vậy nó đã làm cho họ mất tính người.

— HANNAH ARENDT—

A report on the Banality of Evil: Eichmann in Jerusalem

Cuộc gặp tiếp theo của tôi với Jack không diễn ra như kế hoạch. Jack đang theo một dự án ở E-Myth và anh phải hoàn thành vào cuối năm nay. Còn tôi, vào phút cuối cũng phải tham dự một buổi hội thảo. Vì vậy, để không làm lỡ cơ hội, tôi quyết định viết e-mail cho Jack để nói về Chiến lược quản lý của Nhà quản lý hiệu quả. Sau đây là những gì tôi viết:

"Jack ạ, một Nhà quản lý thành công của một tổ chức tiến bộ hơn, thông minh hơn, nhân văn hơn, sáng suốt hơn của tương lai phải hoàn toàn khác với ngày nay. Trong một tổ chức sáng suốt hơn, một Nhà quản lý phải là một Doanh nhân hơn là một Nhà quản lý truyền thống: họ là người sáng tạo, là nhạc trưởng, nhà cải cách. Một Nhà quản lý hiệu quả."

"Là một Nhà quản lý hiệu quả, anh có rất nhiều việc phải làm. Nhưng đầu tiên, anh cần lập ra một Chiến lược quản lý doanh nghiệp. Chiến lược quản lý sẽ tạo điều kiện cho anh thực hiện được những cam kết với bản thân, với công ty, nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và cộng đồng bằng cách tốt nhất có thể. Thông qua quá trình thực hiện, Chiến lược quản lý này sẽ tìm ra cách thức duy trì, phát triển ảnh hưởng của những cam kết. Và phương thức duy nhất để thực hiện tất cả những việc đó là thông qua một hệ thống. Tại sao lại vậy? Bởi mặc dù hầu hết các nhà

quản lý đều đã từng trải qua quá trình này nhưng rất ít người hiểu được là không thể quản lý mà không có hệ thống quản lý."

"Anh có thể băn khoăn khi nghe điều này. Nhưng đúng như thế, không có hệ thống quản lý sẽ không thể quản lý một cách thực sự. Khi anh nhận ra điều này, anh sẽ thấy rõ rằng Nhà quản lý cần có một hệ thống. Điều Nhà quản lý cần hướng tới nhất là phát triển hệ thống các quy trình để thông qua đó thực hiện nhiệm vụ giám sát."

"Khi thực hiện được cam kết, nhiệm vụ của Nhà quản lý hiệu quả là phải quản lý được quy trình để duy trì, phát triển và tập hợp các lực lượng khác xung quanh hệ thống đó. Khi đó, anh không cần quản lý nhân viên bởi vì họ luôn sát cánh bên anh, làm mọi công việc được giao, tập trung vào chính những điều anh cam kết thông qua hệ thống đã được thiết lập ra để thực hiện cam kết đó."

"Vậy vai trò của Nhà quản lý là gì nếu không phải là quản lý con người? "

"Vai trò của Nhà quản lý là kết hợp với hiện tại theo một cách thức sáng suốt trong khi sáng tạo tương lai."

"Lấy con trai tôi, Sam, làm ví dụ. Thằng bé chỉ mới mười tuổi. Nó mong ước điều khiển được chiếc máy bay điều khiển từ xa. Nhưng nó vẫn chưa làm được điều đó, bởi nó vẫn đang trong quá trình chế tạo chiếc máy bay đó. Chiếc máy bay chưa hoàn thiện vẫn đang nằm trên giường thằng bé. Cũng giống như cuộc đời của một Nhà quản lý, người đã dành hết sức lực để hoàn thành Mục tiêu chiến lược, chiếc máy bay đó đã được hoàn thành trong tâm trí thằng bé. Sam đang làm điều một Nhà quản lý hiệu quả nên làm. Mặc dù chiếc máy bay chưa hoàn thành xong vẫn nằm trên giường nhưng nó đã được hoàn thành, đã bay trong tâm trí của thằng bé, và ý nghĩ đó cũng đủ để thằng bé chạm đến gần hơn chiếc máy bay. Nhưng anh phải biết điều này: nếu trong trái tim Sam không có niềm đam mê, sẽ không có hành trình bay nào trong tâm trí nó cả. Niềm đam mê chính là thứ mang lại đôi cánh cho chiếc máy bay. Niềm vui sướng mãnh liệt được nhìn thấy chiếc máy bay bay lượn trong thế giới của những chú chim, những đám mây và bầu trời xanh mênh mông."

"Đổi mới là yếu tố đầu tiên trong hệ thống quản lý, Jack ạ. Mọi Nhà quản lý đều phải liên tục tạo ra sự đổi mới. Một Nhà quản lý doanh nghiệp không chỉ giải quyết khó khăn mà còn phải phát hiện và nắm bắt được cơ hội. Có rất nhiều khó khăn nhưng cũng

có vô vàn cơ hội. Và khả năng nắm bắt cơ hội sẽ luôn luôn lớn hơn nhiều so với giải quyết khó khăn."

"Cũng cần biết rằng nỗ lực đổi mới mà không hình dung trước kết quả của nó thì thật lãng phí thời gian và công sức. Trong trường hợp là một doanh nghiệp, kết quả của đổi mới chính là những cam kết của công ty và Mục tiêu chiến lược của công ty. Tầm nhìn này sẽ dẫn dắt sự đổi mới."

"Jack ạ, chẳng hạn như ở E-Myth, Mục tiêu chiến lược của chúng ta là trở thành nhà cung cấp dịch vụ và sản phẩm phát triển doanh nghiệp xuất sắc trên toàn thế giới. Kết quả của mục tiêu này định hướng cho tất cả những đổi mới của chúng ta trong việc chuyển đổi các doanh nghiệp quy mô nhỏ... Mọi việc chúng ta làm hàng ngày là nhằm đạt được mục tiêu đó. Hãy tự hỏi bản thân: Anh đang hướng tới đâu? Anh dự định làm gì? Có phải tổ chức của anh – cách anh thiết lập tổ chức đó, cách thức anh quản lý quy trình – sẽ giúp anh đạt được mục tiêu đề ra? Các câu trả lời cho các câu hỏi này có thể là ánh sáng soi đường cho những đổi mới của anh và công việc bất kỳ mà một Nhà quản lý doanh nghiệp phải làm mỗi ngày."

"Tuy nhiên, đổi mới mà không có đo lường, nhân tố thứ hai trong Chiến lược quản lý, sẽ rất nguy hiểm bởi chúng ta sẽ chỉ có thể hiểu chứ chưa thể vươn tới ý nghĩa đích thực của sự hoàn thiện. Để đo lường được đổi mới, anh phải hiểu rõ tại sao anh đang làm việc và anh đang làm gì? Anh phải hiểu anh đang sáng tạo vì ai và tại sao. Bởi mọi việc anh làm, mọi thứ anh quản lý đều mang lại kết quả nào đó. Anh phải nhận ra được các kết quả đó. Anh phải phân tích rõ các dữ liệu để có thể tái tạo nó. Tái tạo dữ liệu qua một quá trình ghi chép trung thực những gì tạo ra dữ liệu ấy sẽ đem lại cho anh hiểu biết gần chính xác. Nhưng hiểu biết gần chính xác chỉ là một giai đoạn trong quá trình hiểu biết đích thực. Hiểu biết đích thực chỉ đến khi anh không chỉ có thể tái tạo dữ liệu mà còn hiểu vì sao các dữ liệu được tạo nên và tạo nên như thế nào."

"Tất cả các điều trên đều hướng tới xây dựng một tổ chức thông minh. Rõ ràng, chỉ có rất ít tổ chức hiểu biết đích thực những gì họ đang làm. Bởi trong hầu hết các tổ chức, sự hiểu biết đích thực không được xem là một lợi ích thực sự và thường bị xem nhẹ so với hành động."

"Sự thông minh mà hầu hết các tổ chức hướng đến không giống sự thông minh đích thực mà tôi đang miêu tả, mà chỉ giống một

kết quả. Ở hầu hết các tổ chức, chúng ta được coi là xuất sắc nếu đạt được mục tiêu và ngược lại. Hãy quên đi việc liệu chúng ta có biết cách quản lý để đạt được mục tiêu, hay trong nhiều trường hợp, chỉ là liệu chúng ta có có đạt được mục tiêu đúng hay không. Hành động – trong hầu hết các tổ chức là tất cả, cho dù các tổ chức này chưa bao giờ thừa nhận điều đó."

"Trong một tổ chức thông minh, những kết quả (được hình thành từ quá trình đo lường) từ dữ liệu thô, cho tới dữ liệu lặp đi lặp lại, cho tới sự hiểu biết gần chính xác, cho tới sự hiểu biết đích thực, cho tới sự thông minh tích lũy, cho tới thông tin, đã hình thành nên một sự thật tương đối định hình thực chất của tổ chức của anh. Hãy hiểu rằng chỉ có một thực chất về tổ chức của anh. Giờ đây đã có phương tiện đo lường thực chất tổ chức của anh, thời gian, số lượng, các điều kiện mà anh có thể ghi lại và sau đó liên hệ với kết quả của các quá trình, sự kiện tương tự diễn ra sau đó. Và tôi gọi mối quan hệ giữa một sự kiện và sự kiện khác và chuỗi các sự kiện theo sau các hành động tương tự đó là đo lường."

"Đo lường – hiểu một cách chính xác về các con số của công việc kinh doanh, của doanh nghiệp của anh, và quan tâm đến chúng – rất quan trọng nếu anh muốn sự đổi mới tạo ra kết quả và các nhân viên của anh làm việc hiệu quả."

"Tiếp theo là sự phối hợp, yếu tố thứ ba trong Chiến lược quản lý.

Sự phối hợp được định nghĩa là cách tổ chức công việc thành một hệ thống ổn định để tạo ra các kết quả như dự định.

Sự phối hợp ít được biết đến nhất và vì vậy ít được chú trọng nhất trong Chiến lược quản lý ngày nay, nguyên nhân chính là do nó phải đối mặt với hai quan niệm:

• Đó là: con người là tài sản quan trọng nhất của chúng ta.

• Đó là: thời gian là lợi thế quan trọng nhất của chúng ta."

"Tuy nhiên, Nhà quản lý hiệu quả tin rằng quy trình mới làm nên sự khác biệt của một công ty xuất sắc. Việc anh hiểu chính xác điều tôi định nói rất quan trọng, Jack ạ. Tôi không nói rằng con người không quan trọng. Hoàn toàn ngược lại. Tôi muốn nói là cách thức con người tạo ra kết quả phải được xác định và sau đó phải được tiến hành thường xuyên nếu anh muốn tạo ra lực đẩy cho tổ chức và các nhân viên của nó. Và lực đẩy đó xuất phát từ việc hiểu và phát triển quy trình để thông qua đó nhân viên của anh tạo ra những kết quả phi thường. Tại sao vậy? Bởi những quy

trình thông minh – những hệ thống – sẽ tạo ra các kết quả to lớn hơn bất kể một cá nhân nào. Trong một doanh nghiệp vận hành dựa vào con người, nhân viên sẽ về nhà khi hết giờ làm việc. Còn trong doanh nghiệp vận hành dựa vào hệ thống, nhân viên sẽ luôn ở lại với anh khi cần thiết. Đồng thời, sự phối hợp chuyển trọng tâm chú ý vào cách thức làm việc chứ không phải người thực hiện công việc. Vì vậy, cho dù ban đầu ý tưởng về doanh nghiệp phụ thuộc vào hệ thống có vẻ tàn bạo nhưng trên thực tế một tổ chức vận hành dựa trên hệ thống lại nhân văn hơn rất nhiều so với tổ chức vận hành dựa trên con người. Trong tổ chức vận hành dựa trên con người, khi một nhân viên ngừng làm việc thì đó là chuyện riêng của nhân viên đó! Còn trong tổ chức vận hành dựa trên hệ thống, đó không chỉ là vấn đề của một nhân viên mà là vấn đề của cả hệ thống."

"Đó là nguyên nhân Nhà quản lý hiệu quả không ngừng tìm kiếm các quá trình có thể liên tục tạo ra kết quả? Điều này nói lên rằng sự phối hợp và sự đề cao việc không ngừng tạo ra lực đẩy cho những con người bình thường chính là chiếc chìa khóa để xây dựng một doanh nghiệp có sức ảnh hưởng phi thường với lợi thế cạnh tranh vượt trội. Sự phối hợp đặt trọng tâm vào cách thức chúng ta thực hiện chứ không phải vào người thực hiện. Và bất kỳ một tổ chức nào có thể lấy "cách thức thực hiện" làm mục đích của mình thì đó thực sự là một tổ chức sáng suốt. Bởi vì để trở thành một tổ chức thực sự sáng suốt, thì phải gây dựng được thương hiệu cho tổ chức đó. Để một tổ chức có thương hiệu, anh phải phát triển cách thức thực hiện mọi việc để tạo nên sự khác biệt thực sự của nó với tổ chức khác. Tổ chức nào không thể thực hiện được điều đó sẽ không thể tạo nên thương hiệu. Và bất cứ một tổ chức nào không có thương hiệu thì không thể được xem là xuất sắc."

"Để tôi đưa ra một ví dụ cho những gì tôi định nói, Jack, về sự cần thiết của đổi mới, đo lường và phối hợp, và cái giá phải trả nếu không có những yếu tố đó.

Một lần tôi thuê một chủ thầu xây dựng vườn hoa và cây cảnh xây hồ cho tôi. Và tôi đã quan sát anh ta chuyển những tảng đá rất to trong sân nhà tôi bằng xà beng. Người đàn ông rõ ràng rất thạo và yêu thích công việc của mình. Nhưng mỗi lần di chuyển một tảng đá, anh ta lại làm theo một cách khác, sử dụng một kỹ thuật khác. Tôi hỏi anh ta tại sao và anh ta đáp là vì mỗi tảng đá đều rất khác biệt và vì vậy cần có kỹ thuật khác biệt để di chuyển chúng.

Trước đây, anh đã từng xây rất nhiều hồ nhưng đây là lần đầu tiên

anh xây loại hồ có hình dáng, độ sâu và đặc điểm khác biệt, đòi hỏi những kỹ thuật chưa từng được sử dụng như cái hồ của tôi.

Tôi cũng hỏi tại sao anh ta hay làm việc một mình mà không cần người khác giúp đỡ. Anh ta nói với tôi rằng công việc của anh ta đòi hỏi vừa phải là một chuyên gia vừa phải là một nghệ sỹ, một thợ thủ công lành nghề với một vốn kinh nghiệm phong phú mà không ai có thể bắt chước được. Vì không thể tìm thấy ai có thể kiên nhẫn, hay kỹ năng để thực hiện công việc giống hệt cách anh ta làm nên anh ta thường làm tất cả công việc một mình.

Tuy nhiên, cho dù anh ta thuyết phục tôi rằng mỗi ngày, mỗi công việc và mỗi hòn đá đều rất khác biệt, nhưng khi quan sát anh ta làm việc tôi không thể không nhận ra rằng anh ta di chuyển cái xẻng theo cách duy nhất từ trái sang phải. Anh ta đứng ở đúng một vị trí và di chuyển theo đúng một hướng, quay đi rồi quay lại, bất kể tảng đá nằm ở vị trí nào và bất kể kích thước của tảng đá và độ dốc ra sao.

Mặc dù người chủ thầu xây dựng thuyết phục tôi rằng không có hành động nào của anh ta là lặp đi lặp lại cả, nhưng đúng là có rất nhiều hành động anh ta thực hiện như thế.

Trên thực tế, tôi thấy rằng hầu hết những hành động của con người đều có thể lặp lại."

"Sự đổi mới, đo lường, và phối hợp là trách nhiệm chính của Nhà quản lý hiệu quả. Chỉ bằng các cách thức đó, người chủ thầu xây dựng tôi thuê mới có thể mở rộng phạm vi quản lý để thu nhận những người kém kỹ năng hơn mình nhằm tạo ra nhiều thành quả, nhiều cơ hội và nhiều thách thức hơn là khi anh ta làm việc một mình."

"Vì không có khả năng suy nghĩ như một Nhà quản lý nên anh ta phải tự làm tất cả các công việc. Anh ta đã quen với lối suy nghĩ của Nhà chuyên môn hơn là của một Nhà quản lý đích thực – một Nhà quản lý hiệu quả. Suy nghĩ này đã khiến anh phải trả giá đắt trong suốt thời gian qua, và nó sẽ còn khiến anh trả giá đắt hơn nếu anh ta không thay đổi. Bởi nếu anh ta chưa nhận ra rằng có rất nhiều cơ hội để anh ta đổi mới, để đo lường những tác động của sự đổi mới, và sau đó là để phối hợp sự đổi mới vào trong hệ thống, trong hàng loạt các quy trình, mà anh ta có thể hướng dẫn lại cho những người có kỹ năng kém hơn, thì công việc sẽ tiếp tục phụ thuộc vào anh ta, vào những khả năng chỉ anh ta mới có. Đó không phải là những điều một Nhà quản lý nên làm. Nhưng hãy

tự hỏi bản thân xem có bao nhiêu Nhà quản lý hiện đang làm như thế?"

"Đối với một trí thức, sự phối hợp cũng mới mẻ và thách thức giống như đối với người thầu khoán kia. Bởi họ thường không muốn chia sẻ những kiến thức của mình. Đó là lợi thế cạnh tranh của họ. Nếu ai đó có thể làm được những gì họ làm thì công việc đó sẽ được tự động hóa. Vì vậy, những trí thức như bác sỹ, luật sư, lập trình viên, nhà tư vấn tài chính, đạo diễn phim, nhà quay phim, bác sỹ chỉnh hình, nhà thiết kế đồ họa hoặc nhiếp ảnh gia đều dành quá nhiều thời gian, tiền bạc và cả niềm đam mê của họ để trau dồi, tu dưỡng kiến thức – lợi thế cạnh tranh của họ. Và khi họ đã trau dồi được kiến thức, chẳng bao lâu họ nhận ra rằng khối kiến thức này có thể bán được rất nhiều tiền so với giá trị thực của chúng!"

"Vì vậy, tôi cho rằng sự phối hợp là giải pháp duy nhất để giải thoát con người khỏi sự phụ thuộc vào kiến thức chuyên môn."

"Nhưng hãy nghĩ về cái giá chúng ta trả cho nó!"

"Trở thành một trong những trí thức như trên đòi hỏi chúng ta phải ham học hỏi, phải ích kỉ, phải đố kị, phải làm việc cật lực và làm việc kém hiệu quả."

Tóm lại, hệ thống quản lý của một Nhà quản lý hiệu quả bao gồm hai thành phần: Công việc về tổ chức và công việc về con người. Công việc về tổ chức là sự đổi mới, đo lường và phối hợp. Và bất kỳ Nhà quản lý nào muốn học được cách thực hiện được những điều này đều có thể học được ngay lập tức. Nhưng theo kinh nghiệm làm việc với các Nhà quản lý của tôi, khi anh thừa nhận giá trị của những việc cần làm, anh sẽ thấy học cách thực hiện rất dễ dàng.

Phần thứ hai, công việc về con người, trả lời cho câu hỏi trong Chiến lược nhân sự của Nhà quản lý hiệu quả (xem Chương 12).

Nếu Nhà quản lý không thể quản lý được bất cứ thứ gì thì sự khác biệt trong vị trí của anh ta là gì?

Câu hỏi này đặt các Nhà quản lý vào tình thế tiến thoái lưỡng nan, và câu trả lời cho nó chỉ có thể tìm thấy trong Mục đích chính. Nếu anh có thể nhìn nhận mình đúng như con người thật của anh, và thấy người khác như đúng bản chất của họ, thấy thế giới xung quanh đúng như bản chất của nó, chứ không phải như suy nghĩ hoặc mong muốn của anh về nó; và cuối cùng nếu anh có thể hình dung rõ ràng về con người mà anh sẽ trở thành, anh sẽ biết được

sự thật. Khi chưa biết sự thật, anh chưa có khả năng làm những gì đúng. Và như vậy, làm sao anh có thể hy vọng quản lý được cái gì?

Công việc của Nhà quản lý hiệu quả là hiểu rõ họ biết và chưa biết những gì. Điều này sẽ mở ra cánh cửa dẫn đến quá trình đổi mới, đo lường và phối hợp.

Mình đã thực sự biết những gì? Mọi Nhà quản lý xuất sắc cần đưa ra câu hỏi này để thoát ra khỏi quá khứ, thích nghi với hiện tại và xây dựng tương lai.

Mình đã thực sự biết những gì? Đó là câu hỏi khởi nguồn cho mọi thứ nhất là cho quá trình học hỏi đích thực. Đó là điều mà Thiền tông gọi là "tâm khởi sinh". Nếu chúng ta, những Nhà quản lý tin rằng những công việc chúng ta làm là đúng đắn, nếu chúng ta tin rằng bằng cách nhìn nhận bản thân chúng ta như chúng ta có, nhìn nhận người khác như họ vốn có, nhìn nhận mình một cách khách quan, và thấy thế giới như đúng bản chất của nó thì chúng ta sẽ trở nên nhân văn hơn, sáng suốt hơn, chân thật hơn, sau đó chúng ta có thể tin vào những sự thật đã định hình nên cuộc sống và tổ chức mà chúng ta là một bộ phận trong đó.

12.
CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ

Khi ta bộc lộ bản chất của mình, ta là con người. Khi ta không bộc lộ, ta không biết được ta là ai. Ta không phải là động vật, vì ta đi bằng hai chân... có thể ta là ma. Ta không biết phải gọi chính mình là gì. Ta giống như một sinh vật không thực sự tồn tại.

— SHUNRYU SUZUKI —

Zen Mind, Beginner's Mind

Nói đến quản lý là nói đến con người. Tại sao vậy? Bởi vì đó là điểm chung duy nhất của tất cả các công ty trên toàn thế giới, bất kể ngành nghề, tầm cỡ hay lợi nhuận như thế nào. Và bởi vì mọi Nhà quản lý sẽ đều thừa nhận rằng con người là vấn đề hóc búa nhất họ gặp phải.

Ngày nay, trong thế giới của quản lý, tâm lý học và thuật giả kim chồng chéo lên nhau, có rất nhiều cách để giải quyết vấn đề con người. Anh cứ nghĩ đến mọi phương án có thể, anh sẽ sớm tìm ra vô số người, với các câu trả lời khác nhau, sẵn sàng và nhiệt tình chỉ dẫn anh làm thế nào để gắn kết nhân viên của mình vào các chương trình phát triển, tạo ra các mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên, quản lý mà không cần quản lý, và đối xử với cấp dưới như với bạn bè. Quên tất cả những điều đó đi. Chúng đều không hiệu quả.

Dù ý định của những buổi hội thảo hay chương trình quản lý đó có tốt đẹp đến đâu, thì nhược điểm của chúng là không nhận ra một điểm chung, một chân lý đơn giản rằng không thể quản lý được con người.

***

Trên đường đến công ty, Jack dừng lại ở nhà tôi uống một tách cà phê. Tôi có thể thấy trên khuôn mặt Jack có điều gì làm anh lo lắng.

Chúng tôi ngồi trong phòng khách, lửa trong lò sưởi mới được nhóm lên. Bất ngờ, Jack nói.

"Tôi đang nghĩ tới Chiến lược quản lý của Nhà quản lý hiệu quả. Càng nghĩ càng thấy tài tình. Khái niệm điều hành một hệ thống bao gồm việc đổi mới, đo lường và phối hợp thực sự hấp dẫn tôi," Jack nói với nụ cười trên môi. "Tuy nhiên, cũng còn một vấn đề khác nữa, đó là vấn đề nhân sự."

Jack ngước nhìn tôi chăm chú.

"Cho dù tôi cố gắng tới mức nào, lập kế hoạch hoàn hảo tới mức nào hay cố gắng đưa ra một hệ thống mới gì, nhân tố con người luôn có thể khiến nó thất bại hoàn toàn! Chưa bao giờ trong sự nghiệp của mình tôi tìm được cách khiến người khác làm theo ý mình muốn."

Jack hiểu rằng bước tiếp theo trong quá trình của Nhà quản lý hiệu quả là phát triển con người, do đó câu hỏi của Jack đặt ra thật đúng lúc. Tôi cảm thấy vấn đề này sẽ là vấn đề phức tạp hơn những vấn đề mà tôi và Jack đã đề cập đến.

"Hãy đi thẳng vào vấn đề. Con người là một tạo vật kỳ lạ – sáng tạo, cảm hứng, cảm xúc,... và không có lý trí. Do đó khi anh cố gắng quản lý ai đó, Jack, nghĩa là anh cố gắng áp đặt lý do hợp lý lên một sinh vật không có lý trí. Với cách làm đó, anh đã tạo ra sự kháng cự trong con người mà anh đang cố gắng quản lý, cũng như sự kháng cự trong chính con người anh. Tất nhiên, sự kháng cự sẽ dẫn đến mâu thuẫn và gây ra những ảnh hưởng hoàn toàn trái ngược lại những gì anh đang cố gắng đạt được: chúng ta-chống lại-họ. Ở bất kỳ tổ chức nào trên nước Mỹ, anh cũng có thể cảm nhận được tinh thần này, đó chính là sản phẩm của những Nhà quản lý luôn muốn quản lý con người. Và bất cứ nơi nào anh thấy những Nhà quản lý muốn quản lý con người, anh sẽ thấy những tổ chức hoạt động không hiệu quả."

"Cách duy nhất là đừng cố quản lý con người. Cách tốt nhất là hãy quản lý hệ thống."

"Hệ thống là những gì ông miêu tả trong Chiến lược quản lý và tổ chức, phải không?" Jack hỏi.

“Đúng. Hệ thống này – tổ chức xung quanh mục tiêu chung, mục đích của tổ chức, Mục tiêu chiến lược của tổ chức – gắn kết con người vào một động cơ chung, tập trung họ bằng một trọng tâm chung, và xóa bỏ cảm giác chống đối “chúng tôi-chống lại-họ”.

“Vì vậy để xây dựng chiến lược nhân sự trong công ty của anh, vấn đề cần quan tâm nhất là để mỗi người trong tổ chức đồng ý trở thành chuyên gia trong các lĩnh vực:

• thấu hiểu hệ thống;

• duy trì hệ thống;

• vận hành hệ thống;

• cải tiến hệ thống;

• chuyển đổi hệ thống.

“Tuy nhiên, tôi muốn hỏi ông,” Jack nói, liếc nhanh xuống đồng hồ. “Làm thế nào ông tạo dựng một hệ thống khi các nhân tố hợp thành nên nó lại không thể quản lý được và không thể dự đoán được?”

“Câu hỏi rất hay, Jack. Nhưng điều này rất phức tạp.”

“Là một Nhà quản lý, anh không được phép quên khía cạnh con người. Trong bất kỳ tổ chức nào, anh đều phải đối mặt với vấn đề con người, cho dù anh muốn tổ chức của mình hệ thống đến đâu. Vì đã dành nhiều thời gian làm việc với rất nhiều kiểu người trong rất nhiều loại hình tổ chức khác nhau, tôi đã tự lập ra được danh sách các chiến lược mà con người sử dụng để xoay xở trong công việc của họ. Với mục đích của chúng ta, tôi gọi chiến lược con người là vị trí một người có được để tự bảo vệ mình về mặt tinh thần, tâm lý cũng như thể chất – một thứ gì đó giống như cơ chế tự bảo vệ. Theo kinh nghiệm, tôi phát hiện ra rằng mỗi kiểu người thường có xu hướng sử dụng khá lâu mỗi loại chiến lược khác nhau. Và để dễ nhận ra, tôi đặt tên cho mỗi loại. Anh hãy xem liệu anh có nhận ra bất kỳ ai trong những loại đó không.”

Loại cần nhằn

“Người cần nhằn là loại người hoài nghi, chỉ làm những việc được trả công. Anh ta không quan tâm đến bất kỳ thứ gì ngoài điều đó – không phải ý tưởng, không tầm nhìn, không làm việc nhóm, không kết quả. Người cần nhằn biết rằng con người ai cũng vì

mình, rằng thế giới là một nơi nguy hiểm và chỉ có sự dối trá mới đem đến thành công, và bất kỳ ai thành công cũng đều phải trả giá. Bởi Người cẳn nhằn luôn nghĩ rằng thế giới – đặc biệt là công việc – không công bằng. Không có gì thắng nổi ý nghĩ đó của anh ta."

Jack xoay mình khó nhọc trên ghế.

Loại hám lợi

"Loại Người hám lợi làm việc gì cũng tốt và luôn tự đề cao mình. Tóm lại, anh ta không trung thành với bất kỳ ai ngoài bản thân và chuyên môn của mình. Bởi anh ta luôn đòi được trả giá cao, Người hám lợi tự tạo ra hình ảnh và vị trí cho bản thân trong một thế giới hoàn hảo, đem lại cho anh ta giá trị bản thân cao hơn. Anh khó có thể thuyết phục Người hám lợi đồng ý theo ý kiến của anh. Trừ khi anh hối lộ họ."

Loại trung thành

"Người trung thành là một người tin tưởng tuyệt đối – họ tin tưởng vào sự nghiệp, công ty, những người có uy tín, ý tưởng và luôn làm theo những điều như vậy. Họ nhiệt tình làm những điều đó bởi họ đã đánh mất niềm tin vào bản thân. Người trung thành luôn mong có được sự chấp nhận của toàn nhóm (hay ít nhất là ai đó ngoài họ) vì họ không bao giờ thực sự ý thức về bản thân. Do đó, họ là người hoạt động nhóm rất tốt. Nhưng dù có dễ dàng thế nào, để đưa người trung thành vào vị trí có thể quản lý được vẫn cần chú ý. Bởi họ không có tiêu chuẩn riêng để anh có thể đánh giá, nên họ thường tảng lờ những thứ đó đi để có cơ hội hấp dẫn hơn."

Sinh viên

"Sinh viên là cơ hội lớn nhất và cũng là nghĩa vụ lớn nhất của Nhà quản lý. Sinh viên thích học hỏi, thích được dạy dỗ, ham muốn hiểu biết. Đối với một sinh viên thực sự, bất kỳ môn học nào cũng hay. Một Sinh viên giỏi luôn đam mê với những ý tưởng vĩ đại. Cho dù anh ta có nhiều kinh nghiệm tới đâu, anh ta vẫn luôn sẵn sàng học tập, học nữa, học mãi."

Nhà phát minh

"Nhà phát minh luôn tạo ra bất ngờ cho mọi người xung quanh. Anh ta có khả năng và ham muốn nhìn thấy cơ hội ở ngay cả những nơi dường như rất hiếm hoi. Quan trọng hơn, anh ta sẵn

sàng theo đuổi những cơ hội đó cho đến khi xác định được chúng có giá trị hay không. Anh ta có khả năng kêu gọi mọi người vào những thành công của mình cho tới tận khi anh ta nhận thấy những thành công đó không còn giá trị, và khi đó anh ta tiếp tục hướng tới cơ hội tốt hơn. Các Nhà phát minh vĩ đại thường kết thúc với vị trí dẫn đầu công ty, nhưng cũng có thể họ lại ở tầng đáy của tổ chức, quẩn quanh với những ý tưởng hấp dẫn nhưng chẳng mấy quan trọng. Nhà phát minh cần được "chăm sóc" cẩn thận để có thể phát huy được những tiềm năng của mình và tìm được chỗ đứng thích hợp trong tổ chức."

Anh chàng tốt bụng

"Mọi người đều biết anh chàng tốt bụng. Anh ta háo hức làm vừa lòng mọi người. Anh chàng tốt bụng luôn tốt bụng cho tới khi bị yêu cầu làm việc gì đó mà anh ta không muốn. Không nên dồn anh ta vào thế khó xử. Tuy nhiên, Anh chàng tốt bụng sẽ tránh những mâu thuẫn kiểu này bằng cách luôn làm cho mình bận rộn với công việc. Và bởi Anh chàng tốt bụng luôn sẵn lòng giải quyết những công việc không khó khăn gì và luôn cảm thấy hạnh phúc vì cho rằng mình luôn được việc cho tới tận khi người ta yêu cầu anh ta làm việc gì đó anh ta không muốn. Đột nhiên, anh chàng tốt bụng trở thành kẻ khó chịu, rầu rĩ và bất hợp tác."

***

"Anh có biết ai giống những người trên không Jack?"

"Tất cả mọi người trong tổ chức của tôi! Đây quả thực là rắc rối của tôi! Tất cả họ đều không thể nào quản lý nổi!" Jack nói như hét.

"Jack, tôi không phải là nhà tâm lý học, nhưng tôi quan tâm tới khoa học hành vi. Và sau khi tiếp xúc với rất nhiều kiểu người hàng ngày, tôi đưa ra kết luận là chúng ta không thể quản lý được con người. Đó là lý do tại sao tôi khuyên anh chỉ có thể quản lý được hệ thống, quy trình mà qua đó con người tạo ra kết quả."

"Và, như anh nói, một Nhà quản lý cần làm những việc cần làm. Anh cần phải tính đến vấn đề con người. Cố gắng tính toán vấn đề con người mà không biết rằng chúng ta không có một manh mối nào về những điều chẳng hạn như cá tính của họ, suy nghĩ chủ quan của họ, thì hoàn toàn vô ích. Đó là lý do tại sao khi chúng ta nói đến Mục tiêu chiến lược của anh, chúng ta phải nói về cách để hiểu về những con người xung quanh anh nhờ việc hỏi họ về chính bản thân họ. Tôi không mong là anh sẽ có được sự thật

hoàn toàn, nhưng anh có thể có được những thứ mà họ coi đó là thật. Và đó là điểm khởi đầu."

"Một Nhà quản lý bắt đầu mối quan hệ với những người muốn tham gia vào tổ chức của anh bằng cách tôn trọng và quan tâm thật nhiều tới từng cá nhân. Một Nhà quản lý hiệu quả lựa chọn nhân viên, đưa họ thành một phần của Mục tiêu chiến lược để điều chỉnh họ đi đúng hướng và quan tâm đúng mức tới họ để họ có thể hoàn thành những Mục đích chính của họ, trong khi giúp đỡ Nhà quản lý hoàn thành Mục tiêu chiến lược của tổ chức."

"Nhưng để hiểu được quá trình này một cách đầy đủ, chúng ta cần xem xét tới hai khía cạnh đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng Mục đích chính của mỗi người."

Sức mạnh của sự Chú tâm bên trong và Mục đích bên ngoài

"Các chiến lược mà những kiểu người tôi mô tả ở trên sử dụng đều được điều chỉnh bởi hai đặc trưng. Tôi gọi những đặc trưng đó là Mức độ chú tâm bên trong và Mức độ mục đích bên ngoài."

"Đây là những động lực mà tôi tin rằng có thể giúp những Người cần nhằn bước qua được trạng thái vô thức của sự cằn nhằn để khám phá ra trạng thái tinh vi hơn gọi là trạng thái ý thức gia tăng."

"Một khi anh ta đã ý thức được về sự cằn nhằn của mình – Mức độ chú tâm bên trong – Người cằn nhằn có thể vượt lên trên bản thân, nếu anh ta thực sự quyết tâm – Mức độ mục đích bên ngoài.

Nếu Người cằn nhằn không sẵn sàng để làm điều đó, không quan tâm tới việc nhìn nhận đúng bản chất của mình, cuộc sống của anh ta sẽ xơ cứng và bế tắc như tôi đã miêu tả trước đây. Tuy nhiên, mọi việc không nhất thiết phải diễn ra như vậy.

Nói tóm lại, Người cằn nhằn chỉ là một Người cằn nhằn chừng nào sự chú tâm và mục đích của anh ta bị lãng quên.

Jack nuốt nước bọt. "Xin lỗi ông, nhưng có chiến lược nào ở đây không?"

"Sức mạnh của sự chú tâm và mục đích sẽ cho chúng ta sự sáng suốt để thấy được bản chất thực sự của mình – và thấy chúng ta có thể trở nên tuyệt vời đến thế nào. Đó là Chiến lược quản lý con người của Nhà quản lý hiệu quả – cung cấp cho họ quy trình, mục đích và cơ hội để phát triển, và hiểu rõ rằng bản thân họ là động

lực duy nhất mà họ cần nghiêm túc chú tâm."

"Jack, anh có thể cố gắng thuê những người xuất sắc nhất từ các đối thủ cạnh tranh về làm việc cho anh. Hay anh có thể cất nhắc người nào anh tin tưởng có tài lãnh đạo thực sự. Nhưng anh phải chấp nhận rằng cả anh và tôi đều không thể kiểm soát được việc họ là ai. Những nhân viên xuất sắc anh thuê từ các đối thủ cạnh tranh có thể phần nào đó là những Người hám lợi, phần nào đó là Nhà phát minh, và phần nào đó là Anh chàng tốt bụng. Tóm lại, những điều đó làm cho anh ta làm việc không hiệu quả! Những nhân viên anh cần ý thức được điểm yếu của mình – thậm chí còn ý thức rõ hơn cả điểm mạnh – và thực sự có mong muốn khắc phục những điểm yếu đó. Những người tự nhận thức được điểm yếu này là những người sẵn sàng đảm nhận toàn bộ trách nhiệm họ được giao phó trong tổ chức."

"Hãy coi tổ chức của anh như một trường học, nơi các sinh viên được giao các bài tập đặc thù. Với cách nghĩ này, tổ chức của anh sẽ trở thành nơi mà mọi người cống hiến để theo đuổi Mục đích chính của họ bằng cách nâng cao nhận thức về chính mình, về người khác xem người khác nghĩ thế nào về mình, và nhận thức của họ về thế giới ra sao."

"Trong một tổ chức như vậy, Nhà quản lý hiệu quả là giáo viên. Và công việc trong tổ chức như vậy là đem đến những lợi ích của giáo dục."

"Khi thực sự nghĩ tới điều này," Jack xen ngang, "những gì ông vừa nói có nghĩa là những gì chúng ta muốn cho riêng mình, cần được mọi người và bản thân ta hiểu rõ trước khi chúng ta quyết định tham gia vào tổ chức thuê chúng ta?"

"Đúng vậy," tôi trả lời. "Việc hoàn thành Mục tiêu chiến lược của tổ chức cũng cần thiết. Nhưng làm như trên, mọi người tham gia vào tổ chức đều sẵn sàng làm việc, tận tình, và toàn tâm với mục đích của tổ chức, nhận thức rõ rằng trong quá trình này mỗi người đều có đầy đủ trách nhiệm với cuộc sống của chính họ. Hiểu rõ rằng mối quan hệ của anh với tổ chức đã được xác định rõ ràng, không chỉ tại thời điểm ban đầu khi anh mới tham gia mà liên tục, hàng ngày, trong khi anh thực hiện Công việc của tổ chức và Công việc của cá nhân một cách tập trung, có kế hoạch và thông minh."

***

"Những điều chúng ta vừa đề cập tới liên quan chặt chẽ với Mục

đích chính của cá nhân, Mục tiêu chiến lược của tổ chức,... Và nên nghĩ tới việc quản lý con người theo cách hỗ trợ họ có cơ hội tự quản lý bản thân," Jack nói. "Nhưng hãy bàn về hệ thống mà ông hay đề cập tới. Làm thế nào ông có thể đo lường – hay khách quan hóa – con người, một tạo vật với những thói quen cá nhân riêng, tính cách riêng, mục tiêu riêng?"

"Bởi con người có tính chủ quan, và bởi tính chủ quan ngăn cản chúng ta nhận ra mình một cách rõ ràng, cách hay nhất tôi tìm ra để khuyến khích con người phát triển lên mức độ cao hơn là khách quan hóa tổ chức: mang lại cho họ nhận thức khách quan về mục tiêu của tổ chức và các phương tiện có tính hệ thống để thực hiện nó."

"Và Công việc của tổ chức là khuyến khích mọi người và tạo cảm hứng cho Công việc của cá nhân thực hiện theo cách này."

Công việc của tổ chức và Công việc của cá nhân

"Hãy nhớ lại, Jack, công việc của doanh nghiệp là định hướng tầm nhìn cho toàn bộ tổ chức. Công việc của Nhà quản lý là sáng tạo, quản lý và cải tiến các hệ thống để thông qua đó tầm nhìn được hiện thực hóa. Công việc của Nhà chuyên môn là thực hiện những hệ thống của Nhà quản lý và đưa lại những phản hồi về hiệu quả của chúng trong doanh nghiệp đó."

"Kết hợp tất cả những điều đó tạo ra Công việc của tổ chức."

"Phần thứ hai trong chiến lược của tổ chức là mang lại Công việc của cá nhân – đáp ứng nhu cầu bức thiết nhất của các nhân viên trong tổ chức là theo đuổi Mục đích chính của mỗi cá nhân."

"Tưởng tượng cuộc nói chuyện giữa anh và một nhóm 32 ứng viên dự tuyển của công ty. Tất cả họ đều quan tâm đến mục quảng cáo việc làm do công ty anh đăng. Anh sẽ nói như thế này khi bắt đầu cuộc gặp các ứng viên:

"Tôi muốn cảm ơn tất cả các bạn vì đã đọc mục quảng cáo và dành thời gian để gặp tôi. Tuy nhiên, không giống như những cuộc phỏng vấn truyền thống, tôi muốn dành chút thời gian để các bạn thấy rõ chúng tôi là ai, chúng tôi làm gì, chúng tôi làm như thế nào và điều đó sẽ có ý nghĩa với bạn như thế nào nếu bạn chọn nơi này và nếu như bạn được chọn. Tôi sẽ không hỏi các bạn bất cứ câu hỏi nào và các bạn cũng không phải tham gia theo bất cứ hình thức nào. Đây là cơ hội để tôi chia sẻ với các bạn quan niệm của tôi về yếu tố cốt lõi làm nên sự khác biệt giữa một nơi làm việc lý

tưởng với một nơi làm việc bình thường. Không phải là những sản phẩm, không phải chế độ tiền lương, hay bổng lộc tạo nên điều đó.

Việc bạn cảm thấy doanh nghiệp của chúng tôi có lý tưởng không là một ý kiến rất cá nhân và chỉ mình bạn mới trả lời được câu hỏi đó. Nhưng điều quan trọng là bạn lắng nghe tôi khi tôi nói rằng sẽ dễ dàng đưa ra cho bạn những lý do thuyết phục khiến bạn tin tưởng vào chúng tôi, nếu như điều bạn quan tâm chỉ là tìm một công việc. Phần lớn những người đang đi tìm việc đều có thói quen nhanh chóng đi đến các kết luận tích cực về nơi họ phỏng vấn bạn mà không phát hiện ra rằng công việc họ mời bạn làm tồi tệ. Điều đó sẽ không xảy ra với các bạn ở đây. Thực tế, quá trình chúng ta sắp cùng nhau đi qua được định ra để đảm bảo rằng bạn hiểu rõ được những gì bạn đang trông đợi, nhằm giúp bạn có thể đánh giá chúng tôi trên tiêu chí những mong đợi rất trung thực và cá nhân của các bạn. Nếu chúng tôi được đánh giá cao, đó là bước đầu tiên cho quan hệ của chúng ta. Nếu không, chúng tôi sẽ tiết kiệm cho các bạn rất nhiều thời gian và công sức."

"Cho phép tôi được nói lên mục tiêu của doanh nghiệp chúng tôi theo cách tôi nghĩ và khi tôi kết thúc, các bạn có thể hỏi bất cứ câu hỏi nào bạn muốn và tôi sẽ cố gắng hết sức để trả lời. Được chứ ạ?"

"Tôi phải nói trước là doanh nghiệp của tôi không phải là nơi dễ làm việc. Nó không dễ bởi chúng tôi đưa ra những đòi hỏi khác thường cho nhân viên của mình. Chú ý là những đòi hỏi khác thường, chứ không phải là những đòi hỏi vô lý. Có sự khác biệt ở đây. Những đòi hỏi vô lý khiến cuộc sống của bạn nặng nề, khó khăn, mất cân đối và rối loạn."

"Bạn có thể gặp những đòi hỏi vô lý ở bất cứ nơi làm việc nào. Vợ tôi và tôi gần đây phải hoàn tất việc ký kết hợp đồng vay tiền xây dựng căn nhà của chúng tôi. Cuộc gặp gỡ được sắp xếp vào lúc 5h chiều tại công ty. Khi chúng tôi đến, văn phòng chật kín người, mọi người đều bận ký kết hợp đồng hay hoàn tất thủ tục. Không ai tỏ ra vui vẻ cả. Thực tế, họ đều mệt lả. Tôi đã hỏi một nhân viên tín dụng tên là Tina – người đang giúp chúng tôi làm thủ tục vay tiền. "Liệu các nhân viên ở đây có bao giờ nghỉ ngơi không?". Câu trả lời là: "Tất cả chúng tôi đều có những nhu cầu khác nữa nhưng khi đã cuốn vào công việc này, dường như chẳng có thời gian làm gì. Làm việc 12 tiếng một ngày là rất bình thường."

"Tôi không muốn làm việc ở một nơi như vậy, và tôi nghĩ các bạn cũng thế. Ở nơi như vậy, người ta tập trung vào kết quả và chỉ có kết quả mà thôi. Trong một doanh nghiệp có trọng tâm, người ta

cũng tập trung vào kết quả nhưng quan trọng hơn là tập trung vào con người."

Tôi chắc rằng các bạn cũng có thể đưa ra ví dụ về đòi hỏi vô lý. Nhưng còn đòi hỏi khác thường thì sao? Đòi hỏi khác thường là điều gì đó khác biệt. Một trong số những đòi hỏi khác thường là chúng tôi mong đợi mọi nhân viên đều phải nói sự thật. Không quan trọng là bạn nói về cái gì, quan trọng là sự thật theo cách các bạn đánh giá. Bây giờ, nói điều này có vẻ nghe buồn cười nhưng để tôi nói với các bạn rằng tôi luôn bất ngờ vì điều đó thật khó với mọi người. Phần lớn những gì chúng ta học được nơi công sở, gia đình, trường học, trong các mối quan hệ với những người khác là những điều hoàn toàn ngược lại. Đó là lý do vì sao tôi nói rằng nơi này có thể là một nơi làm việc khó khăn cho các bạn.

"Một đòi hỏi khác thường nữa đó là chúng tôi mong tất cả nhân viên hoàn toàn chịu trách nhiệm về cá nhân mình. Chẳng hạn như khi có cuộc họp, bạn nhất định phải đến đúng giờ. Chẳng hạn khi bạn tham dự một buổi họp, chúng tôi mong các bạn có mặt đầy đủ, không mơ mộng, không suy nghĩ lung tung, không nghịch bút chì, không để tâm đến việc khác."

"Chúng tôi cũng khác thường ở chỗ chúng tôi nhìn nhận có hai chức năng hoàn toàn khác biệt trong tổ chức của chúng tôi. Chức năng thứ nhất là Công việc của tổ chức. Chức năng thứ hai là Công việc của cá nhân. Công việc của tổ chức là những hoạt động được tiến hành bên trong doanh nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp như: sản xuất, bán hàng, marketing, tài chính, … Công việc của tổ chức là điều bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải làm. Nhưng chính cách thực hiện chúng đã tạo nên sự khác biệt giữa công ty chúng tôi với những công ty khác. Khi thực hiện Công việc của tổ chức, mọi nhân viên bên trong tổ chức phải hiểu được thực chất những việc chúng tôi đang làm, cái gì hoạt động hiệu quả, cái gì không và vì sao. Nếu cái gì hoạt động không hiệu quả, chúng tôi sẽ cố gắng sáng tạo ra những cách làm việc tốt hơn nữa. Và khi thấy có cơ hội, chúng tôi làm việc để không chỉ thay đổi hoàn toàn cách thức mà còn thay đổi cả những điều chúng tôi làm nhằm đáp ứng tốt hơn cho thế giới chúng tôi sống."

"Để làm được điều này đòi hỏi sự tập trung cao độ vào quan điểm hệ thống. Có nghĩa là chúng tôi coi doanh nghiệp của mình là hệ thống độc lập, thống nhất đang được xây dựng hàng ngày để trở nên hiệu quả hơn. Bất cứ ai làm việc ở đây đều được đào tạo để tham gia vào quá trình này."

"Vì thế, để làm việc bạn phải có sẵn một niềm say mê không chỉ với cương vị mà còn với công việc của mình. Bởi có rất ít người trước khi đến với chúng tôi đã từng làm như thế, nên chúng tôi không mong rằng các bạn có sẵn kỹ năng này mà mong các bạn chịu khó học hỏi nó."

"Nếu các bạn đáp ứng được điều này, chúng tôi sẽ có quy trình đào tạo để các bạn ngày càng nâng cao kỹ năng đó. Đó là một phần công việc của chúng tôi ở đây. Chúng tôi cam kết với mọi nhân viên ở mọi cấp độ trong quá trình phát triển của doanh nghiệp."

"Công việc của doanh nghiệp đòi hỏi mỗi người chúng ta phải không ngừng học hỏi. Bằng cách đó, những hệ thống này đóng vai trò ngày càng lớn trong việc giúp chúng ta tạo ra nhiều kết quả tuyệt vời hơn, giảm bớt sức nặng của công việc, giúp chúng ta tự do hơn để theo đuổi những công việc ý nghĩa hơn."

"Và đó chính là Công việc của cá nhân."

"Khái niệm "Công việc của cá nhân" lần đầu tiên xuất hiện ở đây khoảng 18 năm trước. Ban đầu, đó chỉ là một ý tưởng nhưng sau đó đã trở thành nền tảng cho doanh nghiệp của chúng tôi. Ở nơi này không có việc nào quan trọng đối với chúng tôi hơn là Công việc của cá nhân. Không có điều gì nói lên chính xác tâm huyết của doanh nghiệp chúng tôi bằng công việc này. Không có ai ở đây cảm thấy bức bách khi phải làm điều này, và cũng không có ai ở đây lại không có niềm đam mê dành cho công việc."

"Công việc của cá nhân đòi hỏi một quá trình gồm năm bước. Đầu tiên, phải nhận thức được mình, nghĩa là hiểu được bản chất của mình. Thứ hai, biết về những người khác nữa, nghĩa là quan tâm đến điều gì thực sự đang diễn ra trong những người khác. Thứ ba, nhận thức được ảnh hưởng của bạn tới người khác như thế nào, điều đó có nghĩa là nhìn bạn theo cách người khác nhìn nhận. Thứ tư, nhận thức rõ hơn về cách thức vận hành của thế giới xung quanh, nghĩa là quan tâm đến bản chất của vấn đề chứ không phải quan điểm của bạn về vấn đề đó. Và thứ năm, hình dung rõ ràng về con người bạn muốn trở thành. Điều đó có ý nghĩa không chỉ đối với cuộc sống của bạn mà còn tác động tới cuộc sống của những người xung quanh bạn."

"Khi tôi nói điều này với bất cứ nhóm nào, rất nhiều người suy nghĩ rằng: "Điều này giúp gì cho công việc? Họ làm cái gì mà rối tinh cả cuộc sống của tôi vậy? Họ quan tâm đến điều gì mà yêu cầu tôi tự nhận thức về bản thân mình và quan tâm đến sự thật.

Miễn là tôi có thể mang lại kết quả tốt cho cái công ty này là được chứ gì?"

"Câu trả lời của tôi cho những câu hỏi này là: những người không nhận thức về điều đó là những người không quan tâm đến chúng tôi. Và chính sự không quan tâm đó sẽ bị hủy hoại bởi chính những thói quen. Nếu không nhận thức được điều này, cá tính đó sẽ hình thành nên con người chứ không phải con người hình thành nên cá tính. Cái tôi bên trong điều khiển mong muốn của tôi, chứ mong muốn của tôi không điều khiển cái tôi. Hầu hết mọi người làm việc trong các doanh nghiệp khác đều như vậy. Chúng tôi chọn một cách làm trong khả năng có thể, bởi vì nó khiến chúng tôi hạnh phúc hơn và bền vững hơn. Và bởi nó thực sự có tác dụng."

"Hãy để tôi miêu tả quá trình mà thông qua đó Công việc của cá nhân được thực hiện."

"Có năm kỹ năng cần thiết mà nhờ đó quá trình năm bước của Công việc của cá nhân có thể được thực hiện ở trong doanh nghiệp của chúng tôi. Năm kỹ năng đó là: tập trung, suy xét đúng đắn, tổ chức, sáng tạo và giao tiếp. Tập trung là kỹ năng giúp chúng tôi phát triển khả năng tập trung sự chú ý. Suy xét đúng đắn là khả năng chúng tôi cần để tập trung mục đích. Tổ chức là kỹ năng giúp chúng tôi đưa sự hỗn loạn trở về trật tự. Kỹ năng sáng tạo biến đổi mệnh lệnh thành cái gọi là hành động đúng. Sáng tạo là kỹ năng "tìm ra cách tốt nhất". Nó giúp chúng ta nhận ra được cơ hội, xem xét các vấn đề và tận dụng được chúng. Giao tiếp là kỹ năng cho phép chúng ta làm việc với mọi người theo cách thức hiệu quả nhất."

"Công việc của cá nhân được doanh nghiệp hỗ trợ thông qua hệ thống đào tạo bài bản để phát triển năm kỹ năng trên. Khi cần đến những kỹ năng đó, tất cả những người mới làm việc ở đây đều được coi là những người học việc. Nói tóm lại, mọi người đều được hưởng chế độ đào tạo như nhau. Sau khi đã trải qua quá trình "học việc", bạn sẽ trở thành "thợ lành nghề". Tiếp đó "thợ lành nghề" được đào tạo để trở thành "thợ bậc thầy". Và "thợ bậc thầy" sẽ trở thành người đào tạo cho "người học việc". Và cứ như vậy, mọi người làm việc ở đây liên tục trải qua quá trình đó. Bạn trở thành "thợ bậc thầy" khi bạn nắm vững được năm kỹ năng trên. Và cách thức chúng tôi thực hiện điều này liên tục được cải tiến để không làm đứt đoạn quá trình đào tạo của ai cả. Họ luôn trong quá trình phát triển liên tục theo cùng chúng tôi ở bất cứ một cấp độ hay vị trí nào."

“Nhà quản lý gần như không làm việc gì liên quan đến quá trình này cả. Thực tế họ không quản lý các bạn. Họ quản lý hệ thống các bạn đang sử dụng, nhờ đó các bạn thành công hay thất bại. Nhà quản lý tập trung vào việc đổi mới cùng với mỗi người đang làm việc với họ. Và bởi công việc của Nhà quản lý là luôn tập trung vào đổi mới, đánh giá, chỉ đạo, nên bạn phải quản lý chính mình. Chúng tôi cũng cho rằng, người mới bắt đầu vào công ty của chúng tôi là người học việc, khi đòi hỏi bạn tự quản lý mình, chúng tôi không quan trọng việc bạn có bao nhiêu kinh nghiệm. Vì thế, chúng tôi đào tạo các bạn hệ thống tự quản lý. Các bạn sẽ tự làm chủ và sử dụng hệ thống này. Nó cũng là hệ thống chung dành cho tất cả mọi người để bất cứ khi nào bạn gặp khó khăn thì đồng nghiệp của bạn có thể giúp đỡ bạn. Chúng tôi gọi nó là hệ thống toàn cầu: một hệ thống mang lại năng suất lao động, sự sáng tạo, niềm vui, và cơ hội bình đẳng cho mọi người.”

"Đó là điều làm công ty chúng tôi khác biệt. Nếu các bạn là người ham khám phá, thì bạn đang ở chính trong môi trường bạn cần. Nếu không phải như vậy, tôi dám cá là các bạn đã nghĩ đến chuyện đi tìm việc ở một nơi khác. Cảm ơn các bạn vì đã lắng nghe. Tôi hy vọng điều này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn. Bây giờ hãy để tôi giải đáp câu hỏi của các bạn...”

Khi tôi kết thúc bài nói chuyện của mình, Jack đặt câu hỏi ngay lập tức. "Ông nói về năm kỹ năng: tập trung, suy xét đúng đắn, biết tổ chức, sáng tạo và giao tiếp. Ông sẽ đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp của mình các kỹ năng đó như thế nào để không xâm phạm vào cuộc sống cá nhân của họ. Tôi không mong muốn giám đốc của mình lại trở thành nhà tư vấn những vấn đề của cá nhân.”

"Vì sao hả Jack? Điều gì khiến anh cảm thấy khó chịu về điều đó?”

Jack trả lời: "Tôi không biết. Điều này có vẻ như mang tính cá nhân quá thôi. Công việc là công việc và việc riêng là việc riêng. Chẳng lẽ mọi người lại không muốn tách biệt hai điều này?"

“Tất nhiên là có chứ." Tôi trả lời. "Theo kinh nghiệm của tôi, nhiều người muốn tách biệt công việc và cuộc sống cá nhân nhưng phần lớn là bởi họ thấy mệt mỏi. Họ cảm thấy cần phân chia ranh giới bởi họ sợ rằng công việc sẽ tiêu tốn thời gian của họ. Nhưng nếu anh thể hiện sự cam kết thực sự đồng thời quan tâm đến mọi người thì sẽ có thay đổi lớn lao. Không còn tư duy chúng tôi-chống lại-họ nữa. Cách nghĩ này liên quan đến mục tiêu chung và đến sự đầu tư mang tính cá nhân. Anh thể hiện sự quan tâm đến người khác. Anh quan tâm đến sự phát triển, sự hài lòng và sự

thành công của họ.

"Nói theo cách khác, Jack ạ, nếu anh không quan tâm đến nghệ thuật bắn cung, anh sẽ không thể trở thành thầy dạy bắn cung. Nếu anh không quan tâm đến phát triển chính mình và những người xung quanh anh thành những Nhà quản lý thực sự khác thường thì anh không thể trở thành Nhà quản lý hiệu quả. Bởi nếu không được đầu tư, không hành động, không suy nghĩ, và cảm thấy như thể anh đang tự mình kinh doanh, thì dù anh có làm việc có năng suất đến đâu, có làm ra được bao nhiêu doanh thu, doanh nghiệp của anh hoạt động hiệu quả đến đâu, anh cũng mới chỉ có một nửa tố chất của Nhà quản lý hiệu quả. Mà nửa con người đồng nghĩa với không có con người nào cả. Anh muốn làm việc với ai trong công ty của anh? Người chỉ quan tâm đến công việc của doanh nghiệp hay người quan tâm đến công việc của cá nhân họ."

"Ông nói vậy", Jack nói và mỉm cười. "Không còn nghi ngờ gì nữa, tôi sẽ muốn làm ở đây."

"Vậy, bây giờ anh biết anh cần làm gì để có được điều đó", tôi nói. "Và điều duy nhất có thể ngăn cản anh là chính bản thân anh."

13.

CHIẾN LƯỢC MARKETING

Marketing không chỉ là một chức năng kinh doanh. Đó còn thể hiện cách nhìn tổng hợp của toàn bộ quá trình kinh doanh

— THEODORE LEVITT —

Marketing for business growth

Qua vẻ mặt của Jack, tôi thấy ngay rằng các nội dung chúng tôi sắp bàn luận không hoàn toàn phù hợp với những gì anh muốn giải đáp nhất. Công việc của Jack là phụ trách hoạt động kinh doanh. Theo cách nghĩ của anh ấy, marketing là công việc của người khác chứ không phải của mình. Lý do Jack nghĩ vậy cũng dễ hiểu. Đối với Jack và tất cả các Nhà quản lý như anh, marketing là công cụ để công ty thu hút khách hàng mới. Nhưng Jack không hiểu rằng marketing chính là chìa khóa để các công ty thực hiện cam kết của mình.

Do đó, khi Jack và tôi ngồi lại nói chuyện, tôi biết rằng phải bắt đầu từ đầu nếu muốn Jack hiểu được điều này. Đó chính là những gì tôi phải làm.

***

Tôi biết anh không hứng thú ngồi nghe về chức năng marketing của một Nhà quản lý hiệu quả. Và tôi hiểu được lý do tại sao. Những Nhà quản lý như anh thường coi marketing là một thứ gì đó không liên quan. Cứ thử hỏi các giám đốc hành chính, giám đốc sản xuất, giám đốc nghiên cứu và phát triển xem Chiến lược marketing của họ là gì, cũng như anh, không ai trong số họ trả lời được. Bởi họ chưa từng nghĩ tới câu hỏi đó! Không ai trong số họ được đào tạo rằng marketing là một trong những kỹ năng cần

thiết trong doanh nghiệp.

“Jack, cho tới tận bây giờ, anh vẫn chưa thể thoát ra khỏi cách nghĩ hạn hẹp đó bởi anh chưa từng quản lý như một Chủ doanh nghiệp thực sự. Để trở thành một Nhà quản lý hiệu quả, anh phải hiểu được thế nào là marketing và tầm quan trọng của nó trong việc tạo dựng một công ty thành công.”

Jack có phần không đồng ý: “Nhưng tại sao chúng ta phải làm vậy? Marketing chỉ để thu hút thêm khách hàng mới. Và giám đốc marketing mới là người quan tâm tới việc làm thế nào để thu hút thêm khách hàng. Khách hàng chính là công việc của họ. Chúng tôi đã có nhiều việc để làm lắm rồi.”

Tôi đã nói trúng những gì Jack nghĩ.

Jack tiếp tục, “Ý tôi là, ông đã bao giờ tư vấn cho phòng dịch vụ khách hàng chưa? Họ không quan tâm tới cách để thu hút thêm khách hàng. Phòng đào tạo thì không quan tâm tới việc có thêm người để đào tạo. Phòng kinh doanh của chúng tôi cũng có đủ việc để làm rồi, đó là quản lý tài khoản khách hàng hiện có.”

Tôi nói, “Thấy chưa, Jack. Anh nói đúng. Hầu hết các giám đốc đều nghĩ rằng họ có quá nhiều việc để làm, chẳng cần quan tâm tới việc marketing sản phẩm hay dịch vụ của mình nữa. Việc đó là của người khác. Và thường thì những người đó lại không được họ đánh giá đúng. Đó là bởi đối với một Nhà quản lý bình thường, thêm nhiều khách hàng không chỉ có nghĩa là thêm doanh thu, mà còn có nghĩa là thêm cam kết và thêm thời hạn thực hiện. Thêm khách hàng có nghĩa là thêm nhân viên bất bình, thêm mâu thuẫn, thêm phản kháng, và thêm gánh nặng. Do đó, tôi có thể hiểu được tại sao hầu hết các Nhà quản lý luôn bỏ lại câu hỏi về marketing. Nhưng tôi sẽ chỉ cho anh thấy tại sao lại cần có marketing trong toàn bộ quá trình, bởi những gì chúng ta bàn luận từ trước tới nay đều phụ thuộc vào nó.”

“Chỉ khi Nhà quản lý hiểu được marketing hoạt động thế nào, đồng thời đánh giá được vai trò vô cùng quan trọng của nó trong việc điều hành toàn bộ công ty, thì người đó mới thực sự sở hữu tổ chức của mình. Đối với một Nhà quản lý không hiểu điều đó, cải cách đơn giản chỉ là một lời nói chứ không phải là thực tế.”

“Bởi nếu không có marketing, không Nhà quản lý nào có thể hy vọng trở thành người chủ thực sự của doanh nghiệp của mình.”

***

“Cho dù một phòng ban được thành lập với chức năng gì thì marketing cũng đóng vai trò rất lớn trong sự phát triển của nó. Nhà quản lý hiệu quả biết rằng marketing chính là sức thu hút. Anh biết điều này không, Jack?”

“Không,” Jack trả lời, “tôi chưa bao giờ nghĩ về marketing theo hướng này.”

“Thực ra, tôi cũng nghĩ vậy. Hãy nghĩ lại trước đây khi anh bị công việc thu hút. Sức thu hút là kết quả của một lời đề nghị lớn. Một lời đề nghị anh không thể từ chối. Và sức thu hút là yếu tố quan trọng của marketing.”

“Đừng nhắc tôi nhớ lại công việc trước đây,” Jack nói.

“Tóm lại, Jack ạ, marketing không giống như những gì mọi Nhà quản lý nghĩ tới. Đó không phải là quảng cáo, hay trả lời trực tiếp, hay thông tin, hay chương trình thương mại. Những thứ đó chỉ là các phương tiện truyền thông mà thông qua đó marketing được truyền tải, nhưng chúng không phải là marketing. Chương trình thương mại không phải là marketing, chương trình quảng cáo hay panô quảng cáo cũng vậy. Mỗi công cụ đó đều có vai trò nhất định trong marketing, nhưng tự chúng không đủ để được gọi là marketing. Marketing thực sự lớn hơn nhiều so với những thứ đó.”

“Marketing thực sự là khả năng hiểu được toàn bộ công ty của anh bán sản phẩm gì.”

“Marketing truyền tải cam kết của anh, điều đó là đúng, nhưng marketing thực sự còn thể hiện cách thức anh thực hiện cam kết đó như thế nào.”

“Do đó bằng cách đặt câu hỏi: “Một công ty cần bán cái gì cho khách hàng và làm thế nào để thực hiện điều đó?” thì Nhà quản lý đang làm công việc marketing.”

“Và như anh có thể thấy ngay, câu trả lời chính là điều công ty quan tâm – đó là những việc công ty làm và cách thức làm những điều đó. Marketing không đơn giản chỉ là từ ngữ, hình ảnh, chương trình thương mại, và tờ rơi quảng cáo. Đó chỉ là những công cụ marketing. Marketing là một hệ thống toàn diện giúp công ty của anh tạo ra cam kết và thực hiện nó.”

“Nói cách khác, Jack, một tổ chức theo quan điểm của E-Myth không chỉ làm marketing mà còn là marketing.”

“Và điều đó buộc tổ chức phải chuyển đổi toàn diện để có thể thực hiện cam kết mà không ai có thể từ chối, và không bao giờ thất bại.”

Gặp bác sỹ Sandy, một chuyên gia marketing

“Tôi muốn kể cho anh nghe câu chuyện về một người giống anh, một con người thông minh, tìm được công việc ưa thích, và đang trên đà thành công trong sự nghiệp. Tuy nhiên, ông ấy cũng không biết giá trị của marketing trong việc xây dựng thương hiệu và đã phải trải qua một quá trình gian nan.”

“Bác sỹ Sandy sở hữu một phòng khám tư tại Corte Madera, California. Ông rất thành công. Ông có ba nhân viên làm công việc hành chính, bốn y tá, hai bác sỹ và một quản lý văn phòng.”

“Bác sỹ Sandy, như mọi người gọi ông, là một người luôn bận rộn. Ông làm việc từ sáng sớm cho tới tối muộn. Tuần nào ông cũng kín lịch. Nhân viên trong phòng khám của ông cũng luôn bận rộn. Tuy nhiên, mặc dù thành công, cuộc sống của họ vẫn đầy khó khăn. Hồ sơ bệnh án luôn chất đầy. Hóa đơn luôn trong tình trạng nằm chờ được gửi đi. Thỉnh thoảng, cả văn phòng ngập chìm trong đống bừa bộn khiến bác sỹ Sandy phải ngạc nhiên khi thấy văn phòng vẫn hoạt động. Và bệnh nhân vẫn tiếp tục tìm đến phòng khám.”

“Trở thành bệnh nhân tại phòng khám của bác sỹ Sandy cũng là một “sự kiện” đáng nhớ. Phòng chờ luôn chật kín người và mọi người luôn phải đứng. Nếu anh tới khám theo giờ hẹn, anh phải chờ trung bình thêm 23 phút nữa mới được trợ lý của bác sỹ mời vào phòng khám. Trong phòng khám, một trong các trợ lý sẽ đề nghị anh cởi bỏ quần áo ngoài, cân, đo nhiệt độ, đo huyết áp, tùy thuộc vào mục đích khám bệnh của anh.”

“Tất nhiên, trong khi anh cởi bỏ quần áo ngoài, người trợ lý sẽ đi ra ngoài làm việc khác. Và cũng không rõ khi nào anh ta/cô ta trở lại. Có thể, thời gian anh phải đợi trong phòng khám cũng bằng thời gian đợi trong phòng chờ.”

“Cuối cùng, bác sỹ Sandy, hay một trong những cộng sự của ông, sẽ vào phòng khám, nhìn vào hồ sơ rồi cuối cùng nhìn anh, và hỏi một câu hiển nhiên: “Anh cảm thấy thế nào?”

“Câu hỏi vô thưởng vô phạt này làm nhiều bệnh nhân lúng túng không biết trả lời thế nào, đặc biệt khi họ đã trả lời ít nhất hai lần trước đó: lần thứ nhất khi họ gọi điện đặt lịch hẹn, và lần thứ hai

khi trợ lý bác sỹ gặp họ. Thực ra, thái độ bàng quan của bác sỹ khiến bệnh nhân nổi cáu nhiều hơn bởi họ đã không tôn trọng thời gian của bệnh nhân – thời gian chờ trong phòng chờ, thời gian nói chuyện với trợ lý, thời gian chờ bác sỹ xuất hiện."

"Khi tôi tham gia vào việc cải cách phòng khám của bác sỹ Sandy, tôi hỏi bệnh nhân về những lần họ tới khám ở đây. Rất nhiều người nói với tôi, với nỗi niềm hoài cổ, khi phòng khám mới thành lập, văn phòng mới được sơn sửa, dọn dẹp, bác sỹ Sandy và trợ lý đều làm bệnh nhân cảm thấy họ quan trọng và được quan tâm chăm sóc. Điều này xảy ra cách đây ba năm rưỡi, và họ đều thấy rằng giờ đây bác sỹ Sandy đã thấm mệt. Sự hồ hởi của bác sỹ, điều để lại dấu ấn với bệnh nhân, giờ đây đã mờ nhạt. Và hình ảnh duy nhất thay thế là các trợ lý và nhân viên hành chính có vẻ như phải làm việc quá tải."

"Đúng hẹn như đã hứa, nếu không chúng ta sẽ phải trả giá cho điều đó!"

"Bác sỹ Sandy không phải là một ngoại lê. Tình trạng tại phòng khám của bác sỹ Sandy là kết quả tất yếu nhưng có thể ngăn chặn được. May mắn cho bác sỹ Sandy, cho phòng khám của ông và bệnh nhân của ông là ông đã nhận ra có điều gì đó rất bức bách trước khi quá muộn: nếu ông muốn duy trì tình cảm của bệnh nhân và nhân viên của mình dành cho phòng khám như những ngày đầu hoạt động, ông cần "làm mới" lại phòng khám hàng ngày."

"Khi bác sỹ Sandy nhận ra điều này, ông lập tức hiểu ra sự khác biệt giữa làm cho mình và làm cho người khác. Ông hiểu được sức mạnh tiềm năng của marketing."

"Điều bác sỹ Sandy cần làm là tìm ra lời cam kết làm thay đổi hoàn toàn quan niệm của ông của nhân viên cũng như của bệnh nhân của ông về nghề y."

"Và lời cam kết ông tìm ra là: đúng hẹn như đã hứa. Hoặc chúng ta sẽ phải trả giá cho điều đó!"

"Ông giải thích đơn giản với bệnh nhân: "Chúng tôi đã mắc một sai lầm nghiêm trọng. Chúng tôi hẹn lịch với anh nhưng lại không tôn trọng cam kết đó. Hậu quả là, chúng tôi đánh mất tính hiệu quả của phòng khám và sự hài lòng của khách hàng. Từ bây giờ chúng tôi cam kết sẽ thay đổi. Chúng tôi cam kết sẽ gặp anh theo đúng hẹn, đúng giờ như đã hứa."

“Tất nhiên, không ai trong phòng khám của bác sỹ Sandy biết được làm thế nào để họ thực hiện được cam kết đó, bởi họ không có chút khái niệm nào về việc đó. Làm sao để giữ được cam kết!”

“Chưa có bất kỳ phòng khám nào cam kết điều này trước đây.”

“Nhưng bác sỹ Sandy hiểu rằng để thực hiện được lời cam kết này, ông sẽ phải cải tổ lại phòng khám. Ông sẽ khuyến khích mỗi nhân viên trong phòng khám nghĩ cách để thực hiện quy trình trong phòng khám – tức là thực hiện công việc một cách trách nhiệm hơn và hiệu quả hơn.”

“Điều đó cũng có nghĩa là họ phải thực hiện cam kết.”

“Những điều xảy ra trong phòng khám của bác sỹ Sandy thật đáng kinh ngạc. Không chỉ thực hiện lịch hẹn đúng giờ như đã hứa, bác sỹ còn áp dụng các hệ thống hướng dẫn cho nhân viên cách tự động hóa phòng khám, hoàn thành hệ thống sắp xếp dữ liệu bệnh án, hoàn thành việc thanh toán hóa đơn, gặp gỡ bệnh nhân với một thái độ vui vẻ, sắp xếp gọn gàng trang thiết bị! Bởi một cam kết sẽ lập tức kéo theo một loạt những cam kết mới, rồi được thực hiện. Điều mà không ai trước đây có thể nghĩ tới.”

***

“Anh thấy đấy, Jack, marketing quan trọng hơn nhiều so với xúc tiến thương mại. Làm tốt marketing là cam kết cung cấp cho khách hàng, cho nhân viên, cho chính bản thân một sự ổn định về chất lượng. Giúp họ thấy rằng mối quan hệ được đổi mới, giúp họ thấy rằng quá trình cung cấp bất kỳ dịch vụ nào hay bán bất kỳ sản phẩm nào sẽ được thực hiện theo một phong thái nói lên rằng, “Quý vị là điều chúng tôi quan tâm”. Marketing kết nối các phần trong công ty bao gồm lời cam kết anh tạo ra và cách anh thực hiện. Nó thể hiện trong câu hỏi làm thế nào hệ thống của anh hoạt động để thực hiện cam kết này, với chất lượng cao và liên tục khiến mọi người cảm thấy không thể thiếu được.”

“Thấu hiểu và phát triển tư duy marketing là điều bắt buộc đối với mỗi Nhà quản lý cho dù lĩnh vực của anh ta là gì chăng nữa. Bởi nếu trách nhiệm của Nhà quản lý hiệu quả đối với doanh nghiệp nói chung là tạo ra cách thức hoàn thành Mục tiêu chiến lược – như chúng ta đã đề cập ở phần trước – thì chưa đủ để anh ta làm việc hiệu quả. Anh ta phải chứng tỏ hiệu quả bằng cách làm cho doanh nghiệp của anh ta khác biệt hẳn so với đối thủ.”

“Không doanh nghiệp nào có thể trở thành doanh nghiệp đẳng

cấp thế giới nếu họ không duy trì được hoạt động liên tục ở trình độ cao, toàn bộ hệ thống đều có chất lượng như từng bộ phận cấu thành nên nó."

"Do đó câu hỏi mỗi Nhà quản lý hiệu quả cần đặt ra là: "Một doanh nghiệp đẳng cấp thế giới như doanh nghiệp của tôi sẽ như thế nào, hoạt động ra sao?""

"Và cách duy nhất để trả lời câu hỏi đó là biết được doanh nghiệp đang cố gắng phục vụ đối tượng nào và họ muốn gì. Hay, trong trường hợp của bác sỹ Sandy, họ không muốn cái gì! Hãy tìm ra vấn đề khiến họ luôn trăn trở và cách doanh nghiệp của anh cam kết giải quyết vấn đề đó."

"Đầu tiên bác sỹ Sandy nhận ra sự bực tức của bệnh nhân, rồi đến của nhân viên và rút ra kết luận: chờ đợi làm mọi người nổi cáu! Không chỉ những người buộc phải chờ đợi, cả những người bắt họ phải chờ cũng nổi cáu. Cả hai phía đều cảm thấy bất lực, khiến phòng khám làm việc không hiệu quả."

"Sự thật là mỗi Nhà quản lý đều có một "phòng chờ". Để trở thành Nhà quản lý hiệu quả, anh phải luôn đặt câu hỏi: Đâu là phòng chờ của tôi? Điều gì khiến khách hàng của tôi cảm thấy bực tức? Đối với tôi, "Đúng giờ như đã hứa" có nghĩa là gì? Và điều gì sẽ xảy ra với doanh nghiệp của tôi nếu tôi tạo ra cam kết và thực hiện nó?"

"Vì vậy, Jack, tôi hy vọng anh hiểu được ý tôi. Đâu là vấn đề của anh tại Công ty E-Myth? Điều gì khiến khách hàng của anh bực tức? Có bao nhiêu cách để anh và nhân viên của anh cản trở những người liên quan đạt được mục tiêu của mình, và làm thế nào để công việc của họ dễ dàng hơn? Anh cần tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi này, mất bao lâu để tìm ra chúng? Hôm nay, ngày mai, hay ngày kia? Các câu trả lời cho những câu hỏi đó không chỉ giúp giải quyết vấn đề, mà còn giúp anh nắm bắt được cơ hội. Khi anh coi mình là Chủ doanh nghiệp, anh sẽ cảm thấy có trách nhiệm với từng hệ thống và chiến lược vận hành công ty, trong đó bao gồm cả marketing. Là một Nhà quản lý hiệu quả, anh tự tạo ra thành công cho mình. Và khi anh đã đạt được thành công, anh sẽ liên tục gặt hái những kết quả từ đó."

LỜI BẠT

Jack và tôi đã kết thúc câu chuyện.

Không phải vì chúng tôi đã hoàn thành mọi việc, không phải vì câu chuyện ngắn hay dài. Mà vì câu chuyện thiết thực này đã đi trọn một vấn đề. Và như tôi đã đề cập ở phần đầu của cuộc nói chuyện giữa chúng tôi, đây thực sự là khó khăn.

Jack hiểu điều đó, mặc dù hầu hết các Nhà quản lý không hiểu. Hầu hết các Nhà quản lý muốn tìm ngay cách giải quyết, muốn đi đường tắt. Đó là bởi hầu hết các Nhà quản lý không phải là Nhà quản lý, mà chỉ là Nhà chuyên môn, do đó họ cứ làm theo thói quen.

Có lẽ, anh có cảm thấy điều này có ý nghĩa thế nào với anh, hãy tập trung hoàn thành công việc, tự mình vượt qua bế tắc mà không cần tới nhân viên.

Giờ anh đã hiểu chỉ có một cách để tránh rơi vào bế tắc, đó là đừng tìm cách đạt được mục tiêu theo cách anh được chỉ bảo. Anh không thể làm được nhờ người khác. Không, cách duy nhất anh đạt được thành công thông qua nhân viên là tập trung vào việc xây dựng một mối quan hệ mới với bản thân.

Vài tuần sau buổi nói chuyện, Jack tới tìm tôi. Anh trông hoàn toàn khác. Anh có vẻ thanh thản hơn, vẻ khắc khổ đã biến mất. Anh cười với tôi thân thiện và hỏi xem chúng tôi có thể nói chuyện một chút không. Tôi gật đầu và anh bắt đầu câu chuyện.

Anh kể cho tôi nghe rằng trong ba tuần qua, hai vợ chồng anh đã dành nhiều thời gian bên nhau hơn cả năm cộng lại. “Chúng tôi trò chuyện về mọi việc”, Jack bắt đầu. “Chúng tôi nói chuyện về cảm giác của chúng tôi lúc mới bắt đầu yêu nhau. Và sau vài năm, chúng tôi mất đi cảm giác đó. Tôi có việc của tôi, cô ấy có việc của cô ấy. Dường như chẳng có gì liên hệ giữa hai chúng tôi. Chúng tôi

giống như hai kẻ xa lạ bước trên hai con đường song song, không bao giờ giao nhau, không bao giờ chạm nhau. Không còn yêu nhau nữa. Sau đó, có điều gì đó bất thường xảy ra giữa chúng tôi. Tôi ngắm nhìn cô ấy sau nhiều năm. Tôi thấy một con người hoàn toàn khác so với trước đây. Tôi nhìn thấy sự thay đổi phức tạp trong mắt cô ấy, cứ như thể tôi nhìn vào tận tâm hồn cô ấy. Và tôi lại cảm thấy yêu cô ấy như ngày nào. Nhưng không phải là tình yêu tôi cảm nhận trước đây. Tôi không thể lý giải được, nhưng chúng tôi ngồi đó, nhìn vào mắt nhau, tay nắm tay và xúc động. Hai chúng tôi, ngồi đó, nhận ra rằng chúng tôi đã được ban tặng cơ hội thứ hai."

"Ông hiểu điều đó là gì không? Michael, cơ hội thứ hai! Tôi đã tìm lại được mình. Tôi nhận ra rằng chúng tôi đã làm đứt mối dây liên hệ với nhau bởi tôi đã làm đứt mối dây liên hệ với chính mình. Quá trình tự khám phá mà tôi đang tham gia trên con đường trở thành Nhà quản lý hiệu quả đã đưa cuộc sống riêng tư thành trọng tâm sẽ chứng minh điều này."

"Tôi biết ông có vẻ kỳ lạ," Jack tiếp tục, "nhưng cô đơn và bị mắc kẹt trong ý nghĩ công việc hay sự nghiệp, bị trói buộc trong hoạt động vô ích mà tôi đã phí thời gian trong bao năm qua, hầu như đã khiến tôi phải trả giá bằng mọi thứ trong đời. Khi còn là sinh viên, tôi luôn học tập, trưởng thành, và ưa thích đặt câu hỏi. Và giờ tôi cảm thấy như đời mình lại bắt đầu, tôi trở thành một Nhà quản lý tốt hơn là nhờ đó."

Jack dựa lưng vào ghế. Tôi hiểu cảm giác anh đang nói tới. Tôi hiểu mất đi một phần bản thân có nghĩa là như thế nào, rồi sau đó, ta lại phát hiện ra nó, vẫn tươi trẻ, mới mẻ và năng động như chưa bao giờ mất đi. Tôi có thể cảm nhận những gì đang diễn ra trong Jack như thể nó đang diễn ra trong tôi. Tại thời khắc đó, tôi hiểu Jack. Và tôi hiểu tôi.

"Jack," tôi nói, "việc nhận ra chúng ta có thể cởi mở và tỉnh táo trong đời và trong công việc là một điều đáng ngạc nhiên. Dễ bị tổn thương, cảm thấy hứng thú, tỉnh tháo, thách thức và cảm thấy thách thức không còn đối nghịch với anh, mà là một phần của anh. Đó là những cảm giác tôi cảm nhận được khi anh kể cho tôi nghe. Tôi cảm thấy anh sẵn lòng chia sẻ với tôi – một người xa lạ với anh. Tôi thực sự xúc động. Cảm ơn anh vì điều đó."

***

Và đó có phải là lý do chúng ta có mặt ở đây, hỡi các độc giả? Nếu

bạn đã đọc tới dòng này, đó là bởi có thứ gì đó đã thiếu hụt trong cuộc đời và công việc của bạn, điều bạn muốn khám phá ra trước khi quá muộn? Có đúng không?

Nhà quản lý hiệu quả là một phần rất hay trong mỗi người, và luôn chờ đợi để được khám phá. Chờ đợi để khám phá trước tiên trải nghiệm của một con người thực sự, và sau đó là của một Nhà quản lý.

Cảm ơn các bạn đã dành thời gian với tôi. Nếu các bạn quan tâm, hãy kể với tôi chuyện gì xảy ra với bạn. Và tôi sẽ kể cho các bạn điều gì xảy ra với tôi.